

TESIS

ANALISIS STRATEGI PERGURUAN TINGGI : TELAAH FAKTOR EKSTERNAL DAN INTERNAL SEBAGAI DASAR PENENTUAN POSISI KEUNGGULAN KOMPETITIF DAN PEMILIHAN STRATEGI

**(Kasus : FE Jurusan Manajemen pada 9 Perguruan Tinggi Swasta
di Kotamadya Surabaya)**



LIS ANDRIANI. HR.

NIM: 099812958 M

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2001**

TESIS

ANALISIS STRATEGI PERGURUAN TINGGI : TELAAH FAKTOR EKSTERNAL DAN INTERNAL SEBAGAI DASAR PENENTUAN POSISI KEUNGGULAN KOMPETITIF DAN PEMILIHAN STRATEGI

**(Kasus : FE Jurusan Manajemen pada 9 Perguruan Tinggi Swasta
di Kotamadya Surabaya)**

LIS ANDRIANI. HR.

NIM: 099812958 M

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2001**

**ANALISIS STRATEGI PERGURUAN TINGGI :
TELAAH FAKTOR EKSTERNAL DAN INTERNAL SEBAGAI DASAR
PENENTUAN POSISI KEUNGGULAN KOMPETITIF
DAN PEMILIHAN STRATEGI**
(Kasus : FE Jurusan Manajemen pada 9 Perguruan Tinggi Swasta
di Kotamadya Surabaya)

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Ilmu Manajemen
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh:

**LIS ANDRIANI HR
NIM : 099812958 M**

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2001
Tanggal 18 Juli 2001**

LEMBAR PERSETUJUAN

Penelitian ini telah disetujui
Tanggal 23 Juli 2001

Oleh:

Pembimbing Ketua,



Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D
NIP : 130206173

Pembimbing,



Hj. Indrianawati Usman, M. Sc, Dra. Ec
NIP : 131653419

Mengetahui
Ketua Program Studi Ilmu Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Drs. H. Tjiptohadi Sawarijuwono M. Ec., Ph. D., Ak
NIP : 131123965

Telah diuji pada

Tanggal 18 Juli 2001

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. Arsono Laksmiana, S.E., Ak

Sekretaris : Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D

Anggota : Dr. H. Muslich Anshori, M.Sc, Drs. Ak

Hj. Nurtjahja Moegni, M.Si, Dra. Ec

Hj. Indrianawati Usman, M.Sc., Dra. Ec.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur sedalam-dalamnya kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis yang berjudul "Analisis Perguruan Tinggi: Telaah Faktor Eksternal dan Internal Sebagai Dasar Penentuan Posisi Keunggulan Kompetitif dan Pemilihan Strategi (Kasus:FE Jurusan Manajemen pada 9 Perguruan Tinggi Swasta di Kotamadya Surabaya) dapat terselesaikan.

Usaha keras dari penulis ini tidak akan dapat terwujud tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tiada hingga kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA., Ph.D., dan Ibu Hj. Indrianawati Usman, M.Sc., Dra.Ec., selaku dosen pembimbing tesis dan selaku dosen co-pembimbing, yang tidak hanya sekedar memberikan bimbingan , tetapi juga memberikan dorongan, semangat dan petunjuk, serta ilmu yang berharga kepada penulis selama proses bimbingan hingga selesainya tesis ini. Semoga Tuhan YME memberikan balasan atas segala budi baik beliau berdua.
2. Bapak Prof. H. Soedarto, dr., DTM&H.,Ph.D., selaku Rektor Universitas Airlangga, atas kesempatan dan fasilitas yang telah diberikan untuk mengikuti dan menyelesaikan Pendidikan Program Magister.
3. Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga serta Bapak Prof. Dr. H. Soedijono Tirtiwidarmo, dr., DSTHT selaku mantan Direktur PPs. Univ. Airlangga, atas kesempatan yang diberikan untuk menjadi Mahasiswa Program Magister di Program Pascasarjana Univ. Airlangga.
4. Drs. Ec. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D.,Ak., selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen yang telah membawa perubahan positif dan segala kemudahan birokrasi pada Program Studi Ilmu Manajemen sehingga proses pendidikan berjalan lancar.
5. Bapak Dr. Arsono Laksmana, S.E., Ak., Bapak Dr., H. Muslich Anshori, M.Sc., Drs. Ak., dan Ibu Nurtjahja Moegni, M.Si., Dra. Ec. yang telah bersedia menguji tesis ini dan memberikan banyak bimbingan serta saran bagi penulis demi kesempurnaan tesis ini.

6. Seluruh staf pengajar Program Studi Ilmu Manajemen yang secara tulus telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan melalui perkuliahan yang sangat bermanfaat, khususnya dalam menunjang proses persiapan dan penyelesaian tesis ini.
7. Dirjen Dikti yang telah membiayai pendidikan penulis melalui program *DUE (Development Undergraduate Education) Project*.
8. Bapak Rektor Universitas Lampung, Prof. Dr. Ir. Muhajir Utomo, MSc. dan Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Lampung, Dr. M. Faddel Djauhar, S.E., yang telah memberikan kesempatan, izin, dan dorongan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
9. Segenap Pimpinan Universitas dan Dekan Fakultas Ekonomi 9 PTS (Unika Widya Mandala, Untag, Unitomo, UPB, Unipra, UPN "Veteran", Ubhara, UK Petra, dan Ubaya) beserta staf, yang telah memberikan izin penelitian dan bantuan kepada penulis selama berlangsungnya proses pengumpulan data yang penulis lakukan.
10. Kedua orangtuaku tercinta, Ayah (Drs. Harun Zainul) dan Ibu (Subaita MZ), yang selalu memberikan motivasi, bantuan, dan doa yang tak pernah putus untuk keberhasilan anak-anaknya. "Kepada kalian tesis ini kupersembahkan".
11. Adik-adikku tersayang; Andi, Iwan, Winda dan Een, yang selalu membuat aku rindu ingin pulang.
12. Calon suamiku tercinta, Adien Pattimura S.E., terima kasih atas segalanya; motivasi, dorongan, pompaan semangat, serta pengertian dan cintanya yang begitu besar.
13. Rekan-rekan angkatan 1998/1999 Program Studi Ilmu Manajemen, terutama Mbak Wita, Mas Idris, Iman, Pungky, Lely, dan Ari, atas kerjasama yang kompak dan dukungan yang diberikan sejak mulai perkuliahan sampai penyelesaian tesis.
14. Adik-adik kosku Riny, Santy, Mona, Dina, Naning, Fety, Ria, Nies, Pipit dan Tia, terima kasih atas motivasi, kebersamaan dan canda tawa kita selama ini.

15. Semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak berperan dalam penyelesaian tesis ini. Semoga Tuhan YME memberikan imbalan atas segala amal dan bantuannya, Amien.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amien.

Surabaya, Mei 2001

Penulis

***Kupersembahkan tesis ini kepada:
Ayah dan Ibu tercinta,
“Tak ada kebahagiaan yang lebih besar bagiku
selain membahagiakan kalian
dan membuat kalian merasa bangga memiliki aku”***

RINGKASAN

Dinamika pertumbuhan ekonomi bisnis dan kemajuan teknologi saat ini pada gilirannya akan membawa setiap organisasi maupun perusahaan, dengan berbagai produk dan jasa yang ditawarkannya, ke dalam suasana pasar yang semakin kompleks dan kompetitif. Untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan bisnis penyediaan jasa pendidikan tinggi yang begitu ketat dewasa ini, maka tiap perguruan tinggi, terutama Perguruan Tinggi Swasta, harus mampu mengetahui letak posisi keunggulan kompetitifnya masing-masing, untuk kemudian memilih dan menerapkan strategi usaha yang tepat, sesuai dengan posisi keunggulan yang dimilikinya tersebut.

Hal pertama yang harus dilakukan oleh masing-masing PTS, sebelum menentukan posisi keunggulan kompetitif dan memilih strategi usahanya, adalah mengidentifikasi faktor-faktor kritikal yang berada di dalam lingkup organisasinya, baik internal maupun eksternal. Identifikasi ini merupakan langkah awal untuk mengetahui kekuatan dan peluang yang ada, kelemahan yang dimiliki, serta potensi ancaman yang mungkin timbul. Kemudian, dengan mengetahui hal tersebut, maka tiap-tiap PTS akan dapat secara tepat memanfaatkan keunggulan dan peluang yang mereka miliki untuk membatasi/mengurangi kelemahan dan ancaman yang mungkin akan terjadi.

Objek penelitian ini adalah 9 (sembilan) Perguruan Tinggi Swasta di wilayah Kotamadya Surabaya, yang mempunyai Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen dengan status terakreditasi B, berdasarkan data Direktori Kopertis Wilayah VII, Tahun 1999. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan posisi keunggulan kompetitif masing-masing PTS berdasarkan faktor-faktor keberhasilan kritis internal maupun eksternal yang dimilikinya, serta menentukan strategi apa yang paling sesuai untuk diterapkan berdasarkan posisi tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif, yang meliputi analisis SWOT dan analisis matriks. Analisis SWOT berusaha membandingkan profil peluang dan ancaman lingkungan (ETOP) dengan profil keunggulan strategis (SAP) organisasi. Sementara itu, analisis matriks merupakan suatu analisis yang terdiri dari 3 (tiga) tahapan, yaitu tahap pengenalan (menggunakan matriks IFE dan EFE), tahap pengembangan alternatif (matriks IE dan matriks SWOT), serta tahap keputusan (dengan menggunakan QSPM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa; pertama, Unika Widya Mandala, UK Petra, dan Ubaya berada pada posisi yang sangat menguntungkan, yaitu terletak di kuadran 1 matriks IE, sementara keenam PTS lainnya berada pada kuadran 2, yang berarti memiliki posisi cukup menguntungkan. Kedua, alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk masing-masing PTS adalah sebagai berikut; Unika Widya Mandala sebaiknya melakukan strategi pengembangan pasar, Untag, UPB, UPN "Veteran" dan Ubhara dianjurkan untuk menerapkan strategi pengembangan produk, Unitomo dengan strategi integrasi ke belakang, Unipra menggunakan strategi penetrasi pasar, sedangkan UK Petra dan Ubaya sebaiknya melaksanakan strategi integrasi horizontal. Strategi tersebut dapat dijadikan acuan penyusunan strategi jangka panjang dalam rangka pengembangan masing-masing PTS, sehingga diharapkan pengembangannya akan semakin terarah, terfokus, lebih efektif dan efisien dalam mencapai visi dan misi organisasi.

ABSTRACT

Recently advanced technology and dynamic business economic growth, will lead each organization or firm with their products and services, into a competitive and complex market condition. In order to be survive in this strict higher education services business competition nowadays, each of university, mostly private one, has to be able to know their competitive advantage position, then chooses and implements the appropriate strategy based on their position.

Before deciding their competitive advantage position and choosing eligible strategy, first thing to be done by each of university is to identify internal and external critical success factors around the organization it self. This identification is the beginning step to know what opportunities and strengths the universities have, what weaknesses they have, and what potential threats will possibly happen. By knowing them all, each private university will objectively make a good use of their strengths and opportunities, in order to reduce weaknesses and potential threats that might happen.

The objects of this research consist of 9 (nine) private universities located in Surabaya, which Management Program of Economic Department's accreditation status is B, based on data obtained from Kopertis Wilayah VII Directory, 1999. The aim of this research is to decide each private university's competitive advantage position and what appropriate strategy can be applied according to their position. The research uses qualitative analysis, including SWOT analysis and matrix analysis. SWOT analysis tries to compare each university's Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP) with their Strategic Advantage Profile (SAP). Meanwhile, matrix analysis is a three-stage analysis comprises input stage (using IFE and EFE matrix as tools), matching stage (IE and SWOT matrix), and decision stage (by using QSPM).

The results of this research show that:

1. Unika Widya Mandala, UK Petra, and Ubaya are located in the first quadrant of IE matrix, which means that they are in a high competitive position, while the others are located in second quadrant of IE matrix, which means that they have a good enough competitive position.
2. Strategic alternatives that can be implemented by each of those private universities are:
 - a. Market development strategy is the best strategy for Unika Widya Mandala
 - b. Product development strategy is the appropriate strategy that can be applied by Untag, UPB, UPN "Veteran" and Ubhara
 - c. Backward integration strategy is the most suitable strategy for Unitomo
 - d. Market penetration strategy is the best strategy for Unipra, and
 - e. Horizontal integration is the most appropriate strategy for both UK Petra and Ubaya.

Those above strategies can function as reference in managing long term objective for each private university's future development. Hopefully, the development will be more focused to effectively and efficiently reach organization's vision and mission.

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Halaman Prasyarat Gelar	iii
Halaman Persetujuan	iv
Halaman Penetapan Panitia Penguji	v
Ucapan Terimakasih	viii
Halaman Persembahan	ix
Ringkasan	x
Abstrak	xi
Daftar Isi	xvii
Daftar Tabel	xix
Daftar Gambar	xx
Daftar Lampiran	
 BAB I. PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Manfaat Penelitian.....	11
1.5. Sistematika Penulisan.....	12
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	 15
2.1. Penelitian Sebelumnya.....	15
2.2. Landasan Teori.....	21
2.2.1. Sistem Pendidikan Nasional.....	21
2.2.2. Konsep Dasar dan Tujuan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi.....	22
2.2.3. Sistem Pendidikan Tinggi di Indonesia.....	23
2.2.4. Lembaga Perguruan Tinggi.....	24
2.2.4.1. Visi dan Misi Perguruan Tinggi.....	24
2.2.4.2. Tujuan Perguruan Tinggi.....	27
2.2.4.3. Fungsi Perguruan Tinggi.....	28
2.2.4.4. Ruang Lingkup Kegiatan Perguruan Tinggi	28
2.2.4.5. Unsur-unsur Perguruan Tinggi.....	30
2.2.5. Perguruan Tinggi Swasta.....	30
2.2.5.1. Arah dan Strategi Pengembangan Perguruan Tinggi Swasta.....	31

2.2.6. Analisis SWOT.....	33
2.2.6.1. Pendekatan Diagram Analisis SWOT.....	36
2.2.6.2. Analisis Lingkungan.....	39
2.2.6.2.1. Lingkungan Jauh (<i>Remote Environment</i>).....	45
a. Faktor Ekonomi.....	46
b. Faktor Sosial.....	46
c. Faktor Politik.....	47
d. Faktor Teknologi.....	48
2.2.6.2.2. Lingkungan Industri (<i>Industrial Environment</i>).....	49
a. Ancaman Perguruan Tinggi Swasta Pendatang Baru Potensial.....	50
b. Ancaman Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti.....	51
c. Tingkat Rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta yang Ada.....	52
2.2.6.2.3. Lingkungan Operasional (<i>Operating Environment</i>).....	53
a. Pelanggan (mahasiswa).....	54
b. Institusi Penyedia Fasilitas dan Informasi Pendukung.....	56
2.2.6.3. Profil Ancaman dan Peluang Perusahaan (<i>Environmental Threat and Opportunity Profile</i>)....	57
2.2.6.4. Analisis dan Diagnosis Internal.....	58
2.2.6.4.1. Faktor-faktor Strategic Advantage Profile.....	60
a. Faktor Kebijakan Pemasaran	60
b. Faktor Penelitian dan Pengembangan.....	61
c. Faktor Sarana Akademik dan Proses Perkuliahan (Operasional).....	63
d. Faktor Sumber Daya Manusia (Pengelola, Dosen, dan Karyawan)....	64
e. Faktor Administrasi Keuangan	65
2.2.7. Alternatif Strategi-Strategi Utama.....	65
2.2.7.1. Strategi Generic dari Glueck.....	67
2.2.7.2. Strategi Generic Porter.....	68
2.2.7.3. Kelompok Strategi Utama Menurut Umar.....	70
2.2.8. Analisis Matrix.....	72
2.2.8.1. EFE Matrix.....	73
2.2.8.2. IFE Matrix.....	75
2.2.8.3. TOWS/SWOT Matrix.....	76
2.2.8.4. GE 9 Cells Matrix (Internal-External Matrix).....	77
2.2.8.5. Quantitative Strategic Planning Matrix.....	79

2.2.9. Keunggulan Kompetitif.....	80
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL.....	86
BAB IV. METODE PENELITIAN.....	89
4.1. Faktor-faktor Keberhasilan Critical Success Factors.....	90
4.1.1. Identifikasi Faktor-faktor Kritikal.....	90
4.1.2. Definisi Operasional Critical Success Factors.....	90
4.2. Sumber Data.....	93
4.3. Prosedur Penentuan Objek penelitian.....	93
4.4. Prosedur Pengumpulan Data.....	94
4.5. Teknik Analisis.....	95
4.5.1. Analisis SWOT.....	95
4.5.2. Analisis Matrix.....	96
BAB V. ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	102
5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	102
5.1.1. Universitas Katolik (Unika) Widya Mandala.....	102
5.1.2. Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Surabaya.....	107
5.1.3. Universitas Dr. Soetomo (Unitomo).....	111
5.1.4. Universitas Putera Bangsa (UPB).....	114
5.1.5. Universitas WR. Supratman (Unipra).....	117
5.1.6. Universitas Pembangunan Nasional (UPN) "Veteran".....	118
5.1.7. Universitas Bhayangkara.....	122
5.1.8. Universitas Kristen (UK) Petra.....	124
5.1.9. Universitas Surabaya (Ubaya).....	130
5.2. Hasil Penelitian dan Analisis.....	134
5.2.1. Universitas Katolik (Unika) Widya Mandala.....	135
5.2.1.1 Analisis SWOT.....	135
5.2.1.1.1 Analisis Lingkungan.....	136
5.2.1.1.2. Analisis Internal.....	149
5.2.1.2. Analisis Matrix.....	155
5.2.1.2.1. Tahap 1 : Input Stage (IFE dan EFE)..	155
5.2.1.2.2. Tahap 2 : Matching Stage (IE Matrix dan SWOT Matrix).....	157
5.2.1.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM).....	158
5.2.2. Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Surabaya.....	160
5.2.2.1 Analisis SWOT.....	160
5.2.2.1.1. Analisis Lingkungan.....	160
5.2.2.1.2. Analisis Internal.....	172
5.2.2.2. Analisis Matrix.....	177
5.2.2.2.1. Tahap 1 : Input Stage (IFE dan EFE)..	177

5.2.2.2.2. Tahap 2 : Matching Stage (IE Matrix dan SWOT Matrix).....	178.
5.2.2.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM).....	180
5.2.3. Universitas Dr. Soetomo (Unitomo).....	181
5.2.3.1. Analisis SWOT.....	181
5.2.3.1.1 Analisis Lingkungan.....	181
5.2.3.1.2. Analisis Internal.....	194
5.2.3.2. Analisis Matrix.....	199
5.2.3.2.1. Tahap 1 : Input Stage (IFE dan EFE).....	199
5.2.3.2.2. Tahap 2 : Matching Stage (IE Matrix dan SWOT Matrix).....	200
5.2.3.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM).....	201
5.2.4. Universitas Putera Bangsa (UPB).....	203
5.2.4.1 Analisis SWOT.....	203
5.2.4.1.1 Analisis Lingkungan.....	203
5.2.4.1.2. Analisis Internal.....	213
5.2.4.2. Analisis Matrix.....	218
5.2.4.2.1. Tahap 1 : Input Stage (IFE dan EFE).....	218
5.2.4.2.2. Tahap 2 : Matching Stage (IE Matrix dan SWOT Matrix).....	219
5.2.4.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM).....	221
5.2.5. Universitas WR. Supratman (Unipra).....	223
5.2.5.1 Analisis SWOT.....	223
5.2.5.1.1 Analisis Lingkungan.....	223
5.2.5.1.2. Analisis Internal.....	234
5.2.5.2. Analisis Matrix.....	239
5.2.5.2.1. Tahap 1 : Input Stage (IFE dan EFE).....	239
5.2.5.2.2. Tahap 2 : Matching Stage (IE Matrix dan SWOT Matrix).....	240
5.2.5.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM).....	242
5.2.6. Universitas Pembangunan Nasional (UPN) "Veteran".....	243
5.2.6.1 Analisis SWOT.....	243
5.2.6.1.1 Analisis Lingkungan.....	243
5.2.6.1.2. Analisis Internal.....	254
5.2.6.2. Analisis Matrix.....	259
5.2.6.2.1. Tahap 1 : Input Stage (IFE dan EFE).....	259
5.2.6.2.2. Tahap 2 : Matching Stage (IE Matrix dan SWOT Matrix).....	259
5.2.6.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM).....	262
5.2.7. Universitas Bhayangkara.....	264
5.2.7.1 Analisis SWOT.....	264
5.2.7.1.1 Analisis Lingkungan.....	264
5.2.7.1.2. Analisis Internal.....	275
5.2.7.2. Analisis Matrix.....	281
5.2.7.2.1. Tahap 1 : Input Stage (IFE dan EFE).....	281

5.2.7.2.2. Tahap 2 : Matching Stage (IE Matrix dan SWOT Matrix).....	281
5.2.7.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM).....	283
5.2.8. Universitas Kristen (UK) Petra.....	284
5.2.8.1 Analisis SWOT.....	284
5.2.8.1.1 Analisis Lingkungan.....	284
5.2.8.1.2. Analisis Internal.....	297
5.2.8.2. Analisis Matrix.....	303
5.2.8.2.1. Tahap 1 : Input Stage (IFE dan EFE).....	303
5.2.8.2.2. Tahap 2 : Matching Stage (IE Matrix dan SWOT Matrix).....	304
5.2.8.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM).....	306
5.2.9. Universitas Surabaya (Ubaya).....	307
5.2.9.1 Analisis SWOT.....	307
5.2.9.1.1 Analisis Lingkungan.....	307
5.2.9.1.2. Analisis Internal.....	319
5.2.9.2. Analisis Matrix.....	325
5.2.9.2.1. Tahap 1 : Input Stage (IFE dan EFE).....	325
5.2.9.2.2. Tahap 2 : Matching Stage (IE Matrix dan SWOT Matrix).....	324
5.2.9.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM).....	327
BAB VI. PEMBAHASAN.....	330
6.1. Universitas Katolik (Unika) Widya Mandala.....	330
6.1.1. Posisi Keunggulan Kompetitif.....	330
6.1.2. Rekomendasi Strategi.....	331
6.1.3. Implementasi Rekomendasi Strategi.....	333
6.2. Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Surabaya.....	338
6.2.1. Posisi Keunggulan Kompetitif.....	338
6.2.2. Rekomendasi Strategi.....	339
6.2.3. Implementasi Rekomendasi Strategi.....	341
6.3. Universitas Dr. Soetomo (Unitomo).....	348
6.3.1. Posisi Keunggulan Kompetitif.....	348
6.3.2. Rekomendasi Strategi.....	350
6.3.3. Implementasi Rekomendasi Strategi.....	352
6.4. Universitas Putera Bangsa (UPB).....	356
6.4.1. Posisi Keunggulan Kompetitif.....	356
6.4.2. Rekomendasi Strategi.....	358
6.4.3. Implementasi Rekomendasi Strategi.....	360
6.5. Universitas WR. Supratman (Unipra).....	365
6.5.1. Posisi Keunggulan Kompetitif.....	365
6.5.2. Rekomendasi Strategi.....	368
6.5.3. Implementasi Rekomendasi Strategi.....	370
6.6. Universitas Pembangunan Nasional (UPN) "Veteran".....	375

6.6.1. Posisi Keunggulan Kompetitif.....	375
6.6.2. Rekomendasi Strategi.....	376
6.6.3. Implementasi Rekomendasi Strategi.....	378
6.7. Universitas Bhayangkara.....	386
6.7.1. Posisi Keunggulan Kompetitif.....	386
6.7.2. Rekomendasi Strategi.....	387
6.7.3. Implementasi Rekomendasi Strategi.....	388
6.8. Universitas Kristen (UK) Petra.....	393
6.8.1. Posisi Keunggulan Kompetitif.....	393
6.8.2. Rekomendasi Strategi.....	395
6.8.3. Implementasi Rekomendasi Strategi.....	396
6.9. Universitas Surabaya (Ubya).....	406
6.9.1. Posisi Keunggulan Kompetitif.....	406
6.9.2. Rekomendasi Strategi.....	407
6.9.3. Implementasi Rekomendasi Strategi.....	408
6.10. Keterbatasan Penelitian.....	415
BAB VII. SIMPULAN DAN SARAN.....	418
7.1. Simpulan.....	418
7.2. Saran.....	429

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Halaman

1. Tabel 1.1. Jumlah Perguruan Tinggi Swasta pada Kopertis Wilayah VII Berdasarkan Lokasi Tahun 1998/1999	4
2. Tabel 1.2. Universitas-universitas Swasta yang memiliki Jurusan Manajemen dengan Status Terakreditasi di Kotamadya Surabaya	6
3. Tabel 2.1. Pelanggan Perguruan Tinggi dan Kebutuhannya.....	55
4. Tabel 2.2. Contoh EFE Matrix.....	74
5. Tabel 2.3. Contoh IFE Matrix.....	75
6. Tabel 2.4. SWOT Matrix.....	77
7. Tabel 2.5. Contoh Matrix QSPM.....	80
8. Tabel 4.1. Perguruan Tinggi yang Menjadi Objek Penelitian.....	94
9. Tabel 5.1. Data Dosen Unitomo Berdasarkan Kepangkatan Akademik...	113
10. Tabel 5.2. Perkembangan Penerimaan Jumlah Mahasiswa Unitomo Tahun 1996 – 1999.....	113
11. Tabel 5.3. ETOP Jurusan Manajemen FE Unika WM.....	147
12. Tabel 5.4. SAP Jurusan Manajemen FE Unika WM.....	150
13. Tabel 5.5. TAS Jurusan Manajemen FE Unika WM.....	159
14. Tabel 5.6. ETOP Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya.....	170
15. Tabel 5.7. SAP Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya.....	172
16. Tabel 5.8. TAS Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya.....	181
17. Tabel 5.9. ETOP Jurusan Manajemen FE Unitomo.....	191
18. Tabel 5.10. SAP Jurusan Manajemen FE Unitomo.....	194
19. Tabel 5.11. TAS Jurusan Manajemen FE Unitomo.....	202
20. Tabel 5.12. ETOP Jurusan Manajemen FE UPB.....	211
21. Tabel 5.13. SAP Jurusan Manajemen FE UPB.....	213
22. Tabel 5.14. TAS Jurusan Manajemen FE UPB.....	222
23. Tabel 5.15 ETOP Jurusan Manajemen FE Unipra.....	231
24. Tabel 5.16 SAP Jurusan Manajemen FE Unipra.....	234
25. Tabel 5.17 TAS Jurusan Manajemen FE Unipra.....	242
26. Tabel 5.18. ETOP Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran".....	251
27. Tabel 5.19. SAP Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran".....	254
28. Tabel 5.20. TAS Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran".....	263
29. Tabel 5.21. ETOP Jurusan Manajemen FE Ubhara.....	273
30. Tabel 5.22. SAP Jurusan Manajemen FE Ubhara.....	276
31. Tabel 5.23. TAS Jurusan Manajemen FE Ubhara.....	284
32. Tabel 5.24. ETOP Jurusan Manajemen FE UK Petra.....	295
33. Tabel 5.25. SAP Jurusan Manajemen FE UK Petra.....	297
34. Tabel 5.26. TAS Jurusan Manajemen FE UK Petra.....	306

35. Tabel 5.27. ETOP Jurusan Manajemen FE Ubaya.....	317
36. Tabel 5.28. SAP Jurusan Manajemen FE Ubaya.....	320
37. Tabel 5.29. TAS Jurusan Manajemen FE Ubaya.....	328

DAFTAR GAMBAR

Halaman

1. Gambar 2.1. A Model of SCA for Education Service Enterprise in International Market.....	19
2. Gambar 2.2. Diagram Analisis SWOT.....	37
3. Gambar 2.3. Lingkungan Eksternal perusahaan.....	43
4. Gambar 2.4. Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri.....	50
5. Gambar 2.5. Meninjau Kembali R&D yang Berhasil.....	63
6. Gambar 2.6. Tiga Strategi Generik Porter.....	69
7. Gambar 2.7. Internal-External Matrix.....	78
8. Gambar 2.8. Integrasi Kompetensi-kompetensi Perusahaan.....	82
9. Gambar 2.9. Beberapa Elemen Keunggulan Bersaing.....	83
10. Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	86
11. Gambar 5.1. Diagram Analisis SWOT Jur. Manajemen FE Unika WM.....	155
12. Gambar 5.2 IE Matriks Jur. Manajemen FE Unika WM.....	157
13. Gambar 5.3 Diagram Analisis SWOT Jur. Manajemen FE Untag.....	177
14. Gambar 5.4 IE Matriks Jur. Manajemen FE Untag.....	179
15. Gambar 5.5. Diagram Analisis SWOT Jur. Manajemen FE Unitomo.....	198
16. Gambar 5.6. IE Matriks Jur. Manajemen FE Unitomo.....	200
17. Gambar 5.7. Diagram Analisis SWOT Jur. Manajemen FE UPB.....	218
18. Gambar 5.8. IE Matriks Jur. Manajemen FE UPB.....	220
19. Gambar 5.9. Diagram Analisis SWOT Jur. Manajemen FE Unipra.....	238
20. Gambar 5.10. IE Matriks Jur. Manajemen FE Unipra.....	241
21. Gambar 5.11. Diagram Analisis SWOT Jur. Manajemen FE UPN	258
22. Gambar 5.12. IE Matriks Jur. Manajemen FE UPN	261
23. Gambar 5.13. Diagram Analisis SWOT Jur. Manajemen FE Ubhara....	280
24. Gambar 5.14. IE Matriks Jur. Manajemen FE Ubhara.....	282
25. Gambar 5.15. Diagram Analisis SWOT Jur. Manajemen FE UK Petra..	302
26. Gambar 5.16. IE Matriks Jur. Manajemen FE UK Petra.....	305
27. Gambar 5.17. Diagram Analisis SWOT Jur. Manajemen FE Ubaya.....	324
28. Gambar 5.18. IE Matriks Jur. Manajemen FE Ubaya.....	326

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1. Daftar Pertanyaan.....	436
2. Lampiran 2. Panduan Wawancara (Interview Guidance).....	455
3. Lampiran 3. Tabel Jawaban Responden Atas Pertanyaan Internal Critical Success Factors.....	464
4. Lampiran 4. Tabel Jawaban Responden Atas Pertanyaan External Critical Success Factors.....	466
5. Lampiran 5. Rating Internal Critical Success Factor Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala	468
6. Lampiran 6. Rating Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya.....	469
7. Lampiran 7. Rating Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Unitomo.....	470
8. Lampiran 8. Rating Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE UPB.....	471
9. Lampiran 9. Rating Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Unipra.....	472
10. Lampiran 10. Rating Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran".....	473
11. Lampiran 11. Rating Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Ubhara.....	474
12. Lampiran 12. Rating Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE UK Petra.....	475
13. Lampiran 13. Rating Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Ubaya.....	476
14. Lampiran 14. Bobot Internal Critical Success Factor Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala.....	477
15. Lampiran 15. Bobot Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya.....	478
16. Lampiran 16. Bobot Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Unitomo.....	479
17. Lampiran 17. Bobot Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE UPB.....	480
18. Lampiran 18. Bobot Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Unipra.....	481
19. Lampiran 19. Bobot Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran".....	482
20. Lampiran 20. Bobot Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Ubhara.....	483
21. Lampiran 21. Bobot Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE UK Petra.....	484
22. Lampiran 22. Bobot Internal Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Ubaya.....	485

23. Lampiran 23. IFE Matrix Jurusan Manajemen FE Unika WM	486
24. Lampiran 24. IFE Matrix Jurusan Manajemen FE Untag.....	487
25. Lampiran 25. IFE Matrix Jurusan Manajemen FE Unitomo.....	488
26. Lampiran 26. IFE Matrix Jurusan Manajemen FE UPB.....	489
27. Lampiran 27. IFE Matrix Jurusan Manajemen FE Unipra.....	490
28. Lampiran 28. IFE Matrix Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran".....	491
29. Lampiran 29. IFE Matrix Jurusan Manajemen FE Ubhara.....	492
30. Lampiran 30. IFE Matrix Jurusan Manajemen FE UK Petra.....	493
31. Lampiran 31. IFE Matrix Jurusan Manajemen FE Ubaya.....	494
32. Lampiran 32. Rating External Critical Success Factor Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala	495
33. Lampiran 33. Rating External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya.....	498
34. Lampiran 34. Rating External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Unitomo.....	501
35. Lampiran 35. Rating External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE UPB.....	504
36. Lampiran 36. Rating External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Unipra.....	507
37. Lampiran 37. Rating External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran".....	510
38. Lampiran 38. Rating External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Ubhara.....	513
39. Lampiran 39. Rating External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE UK Petra.....	516
40. Lampiran 40. Rating External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Ubaya.....	519
41. Lampiran 41. Bobot External Critical Success Factor Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala.....	522
42. Lampiran 42. Bobot External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya.....	525
43. Lampiran 43. Bobot External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Unitomo.....	528
44. Lampiran 44. Bobot External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE UPB.....	531
45. Lampiran 45. Bobot External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Unipra.....	534
46. Lampiran 46. Bobot External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran".....	537
47. Lampiran 47. Bobot External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Ubhara.....	540
48. Lampiran 48. Bobot External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE UK Petra.....	543
49. Lampiran 49. Bobot External Critical Success Factors Jurusan Manajemen FE Ubaya.....	546

50. Lampiran 50. EFE Matrix Jurusan Manajemen FE Unika WM.....	549
51. Lampiran 51. EFE Matrix Jurusan Manajemen FE Untag.....	551
52. Lampiran 52. EFE Matrix Jurusan Manajemen FE Unitomo.....	553
53. Lampiran 53. EFE Matrix Jurusan Manajemen FE UPB.....	555
54. Lampiran 54. EFE Matrix Jurusan Manajemen FE Unipra.....	557
55. Lampiran 55. EFE Matrix Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran".....	559
56. Lampiran 56. EFE Matrix Jurusan Manajemen FE Ubhara.....	561
57. Lampiran 57. EFE Matrix Jurusan Manajemen FE UK Petra.....	563
58. Lampiran 58. EFE Matrix Jurusan Manajemen FE Ubaya.....	565
59. Lampiran 59. Posisi Jurusan Manajemen FE 9 PTS Berdasarkan IE Matrix.....	567
60. Lampiran 60. SWOT Matrix Jurusan Manajemen FE Unika WM.....	568
61. Lampiran 61. SWOT Matrix Jurusan Manajemen FE Untag.....	569
62. Lampiran 62. SWOT Matrix Jurusan Manajemen FE Unitomo.....	570
63. Lampiran 63. SWOT Matrix Jurusan Manajemen FE UPB.....	571
64. Lampiran 64. SWOT Matrix Jurusan Manajemen FE Unipra.....	572
65. Lampiran 65. SWOT Matrix Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran".....	573
66. Lampiran 66. SWOT Matrix Jurusan Manajemen FE Ubhara.....	574
67. Lampiran 67. SWOT Matrix Jurusan Manajemen FE UK Petra.....	575
68. Lampiran 68. SWOT Matrix Jurusan Manajemen FE Ubaya.....	576
69. Lampiran 69. QSPM Jurusan Manajemen FE Unika WM.....	577
70. Lampiran 70. QSPM Jurusan Manajemen FE Untag.....	579
71. Lampiran 71. QSPM Jurusan Manajemen FE Unitomo.....	581
72. Lampiran 72. QSPM Jurusan Manajemen FE UPB.....	583
73. Lampiran 73. QSPM Jurusan Manajemen FE Unipra.....	585
74. Lampiran 74. QSPM Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran".....	587
75. Lampiran 75. QSPM Jurusan Manajemen FE Ubhara.....	589
76. Lampiran 76. QSPM Jurusan Manajemen FE UK Petra.....	591
77. Lampiran 77. QSPM Jurusan Manajemen FE Ubaya.....	593

BAB I.**PENDAHULUAN****1.1. Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi serta perkembangan ilmu dan teknologi yang demikian pesat dewasa ini, telah mengakibatkan meningkatnya tuntutan masyarakat, khususnya dunia kerja, akan kebutuhan kualitas sumber daya manusia yang tinggi. Sumber daya manusia yang berkualitas tidak muncul dengan sendirinya melainkan harus diciptakan. Peranan pendidikan, baik sistem maupun lembaganya, dalam penciptaan manusia-manusia yang memiliki kompetensi untuk bersaing dalam kancah globalisasi ini, oleh karenanya, sangatlah besar.

Kegiatan pendidikan sebagaimana tertuang dalam UU No.2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, merupakan suatu usaha sadar yang menyiapkan peserta didik melalui upaya bimbingan, pengajaran, dan/atau pelatihan untuk kehidupan di masa mendatang dengan tetap berakar pada kebudayaan bangsa Indonesia berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Jenjang pendidikan di Indonesia terbagi ke dalam tiga tahapan, yaitu pendidikan dasar (setingkat Sekolah Dasar), pendidikan menengah (setingkat SLTP dan SMU) serta pendidikan tinggi, yang dalam PP No. 60 tahun 1999 didefinisikan sebagai satuan pendidikan yang lebih tinggi dibanding pendidikan menengah. Di antara ketiganya, yang mempunyai peranan paling besar dalam penciptaan nilai tambah dan kualitas diri seseorang adalah pendidikan tinggi, karena pada tahapan pendidikan tinggi seseorang tidak saja dituntut untuk menguasai,



menerapkan, mengembangkan atau menciptakan ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga harus mampu menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut sehingga dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat. Ini berarti bahwa dalam pendidikan tinggi terdapat aspek kemampuan profesionalisme disamping aspek transfer ilmu pengetahuan dan teknologi.

Perguruan Tinggi sebagai wahana penyiapan sumber daya manusia yang berkualitas mempunyai peran yang sangat strategis, oleh karenanya perlu terus ditata dan dikembangkan agar dapat mengikuti laju pembangunan yang semakin pesat. Sebagaimana dituangkan dalam UU No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, masyarakat sebagai mitra pemerintah berkesempatan untuk berperan serta seluas-luasnya dalam penyelenggaraan pendidikan nasional. Peran serta masyarakat ini diwujudkan dengan didirikannya lembaga Perguruan Tinggi Swasta sebagai jawaban atas tingginya minat masyarakat terhadap penyediaan jasa pendidikan tinggi yang tidak diimbangi oleh peningkatan daya tampung Perguruan Tinggi Negeri.

Widodo dalam Feisol (1998:1), mensinyalir daya tampung Perguruan Tinggi Negeri tidak lebih dari 30% jumlah lulusan Sekolah Lanjutan Atas setiap tahunnya. Sebagai akibatnya dalam dasawarsa terakhir banyak bermunculan Perguruan Tinggi-Perguruan Tinggi Swasta di seluruh Indonesia. Berdasarkan data pada Direktori Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia, pada tahun 1995 terdapat 1.316 Perguruan Tinggi di Indonesia. Dari jumlah tersebut sebanyak 77 (5,85%) merupakan Perguruan Tinggi Negeri (PTN), dan sisanya 1.239 (94,15%) merupakan Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

Seiring dengan bertambahnya jumlah Perguruan Tinggi Swasta yang ada di seluruh Indonesia, jumlah Perguruan Tinggi Swasta di Kopertis Wilayah VII dari tahun ke tahun juga mengalami peningkatan yang berarti. Pada tahun 1991 jumlah Perguruan Tinggi Swasta di Kopertis Wilayah VII adalah 167 buah, terdiri dari 58 Universitas, 15 Institut, 71 Sekolah Tinggi, dan 23 Akademi. Jumlah tersebut pada tahun 1999, berdasarkan data Direktori PTS Kopertis Wilayah VII, meningkat menjadi 212 buah, terdiri atas 62 Universitas, 14 Institut, 98 Sekolah Tinggi, 35 Akademi, dan 3 Politeknik. Sebaran Perguruan Tinggi Swasta yang berada dalam lingkup Kopertis Wilayah VII menurut lokasi adalah sebagaimana diilustrasikan dalam Tabel 1.1.

Pada Tabel 1.1. terlihat dengan jelas bahwa distribusi Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Jawa Timur tidak tersebar secara merata. Proporsi terbesar berada di ibukota provinsi Jawa Timur, Surabaya, yaitu sebanyak 66 Perguruan Tinggi Swasta (31.13%), yang terdiri atas 25 Universitas, 3 Institut, 25 Sekolah Tinggi, 11 akademi, dan 2 Politeknik. Jumlah PTS di Kotamadya Surabaya tersebut merupakan 93% dari keseluruhan jumlah Perguruan Tinggi yang ada di Surabaya (Jawa Pos, 1 April 2000).

Tabel 1.1 Jumlah Perguruan Tinggi Swasta pada Kopertis wilayah VII Berdasarkan Lokasi Tahun 1998/1999

No	Lokasi Kodya/Kabupaten	Bentuk / Jenis PTS					Jumlah
		Univ.	Institut	Sekti	Akademi	Poltek	
1	Bangkalan	1	0	1	1	0	3
2	Banyuwangi	1	1	2	1	0	5
3	Blitar	0	0	2	1	0	3
4	Bojonegoro	1	1	1	0	0	3
5	Bondowoso	1	0	0	0	0	1
6	Gresik	2	0	0	1	0	3
7	Jember	3	1	6	5	0	15
8	Jombang	1	0	2	1	0	4
9	Kediri	3	1	3	3	1	11
10	Lamongan	1	0	3	0	0	4
11	Lumajang	1	0	4	0	0	5
12	Madiun	2	1	4	1	0	8
13	Magetan	0	0	1	1	0	2
14	Malang	8	5	20	6	0	39
15	Mojokerto	1	0	2	0	0	3
16	Nganjuk	0	0	3	0	0	3
17	Ngawi	1	0	1	0	0	2
18	Pacitan	0	0	1	0	0	1
19	Pamekasan	1	0	0	0	0	1
20	Pasuruan	1	0	1	1	0	3
21	Ponorogo	2	0	1	0	0	3
22	Probolinggo	1	0	3	0	0	4
23	Sampang	0	0	1	0	0	1
24	Sidoarjo	1	0	7	1	0	9
25	Situbondo	1	0	1	0	0	2
26	Sumenep	1	0	1	0	0	2
27	Surabaya	25	3	25	11	2	66
28	Trenggalek	0	0	1	0	0	1
29	Tuban	1	1	0	1	0	3
30	Tulungagung	1	0	1	0	0	2
Jumlah PTS		62	14	98	35	3	212
Persentase (%)		29.2	6.6	46.2	16.5	1.4	100

Sumber: Direktori Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah VII, 1999.

Dari 25 Universitas yang ada, hanya 22 di antaranya yang menyelenggarakan Fakultas Ekonomi. Fakultas Ekonomi merupakan fakultas yang termasuk favorit, hal ini terbukti dari jumlah peminatnya yang setiap tahun selalu lebih besar dibandingkan fakultas lain. Data pada buku pedoman petunjuk UMPTN tahun 1997–1998, menunjukkan bahwa jumlah calon

mahasiswa yang berminat memasuki Fakultas Ekonomi di PTN yang ada di Indonesia adalah 164.485 orang, sementara daya tampungnya secara keseluruhan hanya 6874 orang atau hanya 4,18 % dari jumlah peminat. Pada tahun akademik 1998/1999 terjadi penurunan jumlah peminat yaitu menjadi 154.098 orang, dan daya tampung yang tersedia meningkat menjadi 8818 kursi atau sebesar 5,72%. Calon mahasiswa yang benar-benar berminat mendalami masalah ekonomi tetapi tidak tertampung di Fakultas Ekonomi PTN tentu akan memilih salah satu PTS yang menyelenggarakan Fakultas Ekonomi sebagai salah satu alternatif.

Pada umumnya, Fakultas Ekonomi pada Perguruan Tinggi, dalam hal ini yang berbentuk Universitas, baik negeri maupun swasta, menyelenggarakan tiga jurusan, yaitu: Manajemen, Akuntansi, dan Studi Pembangunan. Dari ketiga jurusan itu, jurusan manajemen merupakan jurusan dengan peminat dan daya tampung yang paling besar. Pada tahun akademik 1997-1998, jumlah calon mahasiswa peminat jurusan manajemen pada PTN di seluruh Indonesia adalah 72.553 orang, sementara daya tampung yang tersedia sebanyak 2834 kursi atau sekitar 3.91%.

Seluruh Universitas Swasta yang menyelenggarakan Fakultas Ekonomi di Kotamadya Surabaya, juga mempunyai jurusan manajemen. Namun demikian hanya 11 diantaranya yang memiliki status terakreditasi, 9 di antaranya terakreditasi B, dan sisanya terakreditasi C. Tabel 1.2 menunjukkan universitas-universitas yang memiliki jurusan manajemen dengan status terakreditasi.

Tabel. 1.2. Universitas-Universitas Swasta yang Memiliki Jurusan Manajemen dengan Status Terakreditasi di Kotamadya Surabaya

No.	Universitas	Keterangan Status Terakreditasi Jurusan Manajemen
1.	Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya	B
2.	Universitas Kristen Petra Surabaya	B
3.	Universitas Katolik Widya Mandala	B
4.	Universitas Surabaya	B
5.	Universitas Dr. Soetomo	B
6.	Universitas Bhayangkara	B
7.	Universitas WR. Supratman	B
8.	Universitas Putra Bangsa	B
9.	Univ. Pembangunan Nasional Veteran	B
10.	Universitas Merdeka	C
11.	Universitas 45	C

Sumber: Direktori Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah VII, 1999.

Dinamika pertumbuhan ekonomi bisnis serta kemajuan teknologi saat ini membawa berbagai lembaga/perusahaan dengan berbagai macam produknya ke dalam suasana pasar yang kompleks dan kompetitif. Rondonuwu dalam Jurnal UPH (1998:115) mengutarakan bahwa untuk tetap bertahan dan menang dalam kompetisi yang ketat dewasa ini dibutuhkan adanya kemampuan adaptasi pada lingkungan di mana lembaga/perusahaan itu berada, disamping ketangguhan internal yang dimiliki lembaga/perusahaan itu. Pada gilirannya, perguruan tinggi sebagai lembaga yang menyediakan jasa pendidikan tinggi bagi masyarakat juga tidak lepas dari pengaruh ketatnya kompetisi yang ada. Iklim kompetisi antar Perguruan Tinggi Swasta terasa begitu kental manakala menjelang penerimaan mahasiswa baru pada setiap awal tahun akademik, dimana masing-masing Perguruan Tinggi Swasta berupaya semaksimal mungkin menarik mahasiswa baru yang potensial.

Untuk menarik minat calon mahasiswa dan lebih jauh lagi dalam rangka tetap bertahan di era persaingan yang begitu ketat dalam bisnis penyediaan jasa pendidikan tinggi dewasa ini, setiap perguruan tinggi, terlebih Perguruan Tinggi Swasta, harus mampu mengetahui letak posisi keunggulan kompetitifnya masing-masing. Selain itu yang lebih penting lagi adalah perguruan tinggi tersebut juga harus mampu memilih dan menerapkan strategi usaha yang tepat sesuai dengan posisi keunggulan yang dimilikinya.

Untuk menentukan posisi keunggulan kompetitif dan pemilihan strategi bersaing, suatu organisasi, dalam hal ini Perguruan Tinggi Swasta, harus terlebih dahulu mampu mengidentifikasi dan mengenali faktor-faktor kritikal yang berada dalam lingkup organisasinya. Setiap organisasi, tidak terkecuali perguruan tinggi, mempunyai dua faktor yang sangat penting, yaitu faktor eksternal (lingkungan) dan faktor internal.

Dalam aktivitas organisasi sehari-hari, kedua faktor ini saling berinteraksi satu sama lain. Jauch dan Glueck (1997:87) mendefinisikan faktor eksternal (lingkungan) sebagai faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang atau ancaman bagi perusahaan. Lebih jauh Pearce II dan Robinson (1997:93) membagi lingkungan perusahaan menjadi tiga, yaitu: lingkungan jauh (ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi), lingkungan industri (hambatan masuk, kekuatan pelanggan, kekuatan pemasok, ketersediaan produk substitusi, dan persaingan antar perusahaan), serta lingkungan operasional (pesaing, kreditor, pelanggan, tenaga kerja, dan pemasok).

Faktor internal perusahaan, pada umumnya merupakan segala sesuatu yang dianggap sebagai suatu kekuatan atau kelemahan perusahaan. Jauch dan Glueck (1997:92) menyatakan bahwa faktor-faktor internal sebuah perusahaan terdiri dari sumber daya (meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan), budaya perusahaan, dan struktur organisasi. Tilaar (1995:30) menyebutkan beberapa faktor intern yang biasa dianalisis dalam suatu perguruan tinggi yaitu (1) reputasi lembaga, (2) program studi yang ditawarkan, (3) biaya, (4) fisik dan lokasi kampus, dan (5) kinerja personal yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi. Sedangkan Feisol (1998:32) mengidentifikasi beberapa faktor internal perguruan tinggi, antara lain (1) uang kuliah, (2) promosi, (3) luas kampus, (4) usia fakultas, (5) jumlah dosen tetap, (6) jumlah dosen tidak tetap, (7) jumlah laboratorium, dan (8) jumlah buku perpustakaan. Dalam penelitian ini, faktor internal yang dipertimbangkan ada 6 hal pokok, yakni meliputi: sarana akademik dan proses perkuliahan, kebijakan pemasaran, administrasi keuangan, sumberdaya manusia (pengelola, dosen dan karyawan), penelitian, serta citra atau reputasi Perguruan Tinggi Swasta yang bersangkutan.

Dalam kaitannya dengan strategi Perguruan Tinggi Swasta , kedua faktor (eksternal maupun internal) tersebut harus dianalisis sedemikian rupa agar dapat diketahui pada posisi mana Perguruan Tinggi Swasta yang bersangkutan berada dan keunggulan kompetitif apa yang dimilikinya dibandingkan dengan para pesaingnya.

Analisis secara menyeluruh dapat dilakukan dengan menggunakan metode analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, dan threat*), yaitu dengan membandingkan situasi peluang dan ancaman yang ditimbulkan oleh lingkungan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh setiap organisasi. Dengan kata lain, analisis SWOT berarti membandingkan antara ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) sebagai hasil suatu analisis lingkungan dengan SAP (*Strategic Advantage Profile*) yang tidak lain merupakan hasil dari analisis internal organisasi tersebut. Hal ini penting dilakukan dalam rangka menentukan strategi usaha apa yang seharusnya dilakukan dalam rangka pengembangan PTS yang bersangkutan di masa-masa mendatang.

Analisis lingkungan merupakan suatu proses yang digunakan pembuat strategi untuk memantau faktor-faktor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap organisasinya. Faktor-faktor lingkungan di luar organisasi, meskipun lazim disebut *uncontrollable*, sebenarnya sampai tingkat tertentu masih dapat terkontrol (*controllable*), asalkan pihak-pihak yang berwenang dalam organisasi tersebut rajin dan teliti menganalisis dan mendiagnosis lingkungannya. Oleh karena itu, menganalisis lingkungan secara mendalam merupakan hal sangat penting yang harus dilakukan oleh semua organisasi, tanpa kecuali.

Analisis internal atau biasa disebut analisis keunggulan strategik adalah suatu proses di mana para pembuat strategi menyelidiki fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi untuk menentukan pada bagian mana organisasi tersebut

memiliki kekuatan/keunggulan dan kelemahan, sehingga dapat memanfaatkan peluang/kesempatan dan atau siap menghadapi ancaman yang ditimbulkan dari luar organisasi.

Selain analisis SWOT, mekanisme lain yang biasa dipergunakan dalam menganalisis faktor eksternal dan internal suatu organisasi dalam rangka menentukan strategi apa yang layak diterapkan adalah metode analisis matriks. Proses pengambilan keputusan dengan analisis matriks ini meliputi tiga tahapan, yang terdiri dari *input stage* (terdiri atas *EFE matrix* dan *IFE matrix*), *matching stage* (meliputi *SWOT matrix*, dan *GE 9 Cells matrix*) serta *decision stage* yaitu dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Pada dasarnya, penggunaan EFE dan IFE matriks adalah pengembangan dari ETOP dan SAP, oleh karena itu pendekatan analisis matriks ini dapat dikatakan hampir menyerupai pendekatan SWOT.

Berdasarkan uraian di atas, maka dipandang perlu dilakukannya suatu penelitian empiris dengan judul "Analisis Strategi Perguruan Tinggi: Telaah Faktor Eksternal dan Internal Sebagai Dasar Penentuan Posisi Keunggulan Kompetitif dan Pemilihan Strategi (Kasus: FE Jurusan Manajemen pada 9 Perguruan Tinggi Swasta di Kotamadya Surabaya)"

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah posisi keunggulan kompetitif masing-masing FE Jurusan Manajemen pada 9 Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya?
2. Alternatif strategi apakah yang harus dipilih oleh masing-masing FE Jurusan Manajemen pada 9 Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya sesuai dengan posisi keunggulan kompetitif yang dimilikinya?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk mengetahui bagaimana posisi keunggulan kompetitif masing-masing FE Jurusan Manajemen pada 9 Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya
2. Untuk menentukan alternatif strategi apa yang seharusnya dipilih oleh masing-masing FE jurusan Manajemen pada 9 Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya sesuai dengan posisi keunggulan kompetitif yang dimilikinya.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Sebagai sumbangan pemikiran bagi masing-masing pimpinan FE Jurusan Manajemen pada 9 Perguruan Tinggi Swasta di Kotamadya Surabaya untuk bahan pertimbangan dalam menentukan strategi yang sesuai agar dapat tetap *exist* dan menang dalam menghadapi situasi kompetisi yang semakin ketat.
2. Sebagai bahan referensi yang berguna bagi kepentingan penelitian selanjutnya.

1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian yang ditulis dalam bentuk tesis ini disusun berdasarkan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan. Latar belakang masalah adalah bahwa Perguruan Tinggi Swasta sebagai organisasi tentu tidak terlepas dari dinamika pertumbuhan ekonomi bisnis serta kemajuan teknologi yang mengakibatkan tumbuhnya suasana pasar yang kompleks dan kompetitif. Untuk tetap bertahan dan menang dalam era kompetisi yang demikian ketat dibutuhkan adanya kemampuan mengenali dan mengelola faktor-faktor kritikal, baik yang bersifat eksternal maupun internal yang dimiliki oleh perguruan tinggi yang bersangkutan. Pengenalan/identifikasi faktor eksternal dan internal tersebut berguna sebagai dasar dalam menetapkan posisi keunggulan kompetitif Perguruan Tinggi Swasta dan pemilihan strategi pengembangan yang sesuai dengan posisinya.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini disajikan uraian mengenai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Selain itu, secara sistematis diuraikan pula tentang teori-teori serta konsep dan pendekatan yang relevan dan mendasari penelitian.



BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL

Bab III memuat kerangka konsep yang merupakan paradigma berpikir dan tuntunan solusi masalah yang digambarkan dalam bentuk bagan.

BAB IV : METODE PENELITIAN

Bab IV menguraikan tentang sumber data yang digunakan, prosedur penentuan objek penelitian, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari orang/pihak yang berwenang dalam perumusan strategi dan pengambilan keputusan pada objek penelitian, sedangkan data sekunder yang menunjang analisis didapat dari pihak manajemen pada Perguruan Tinggi Swasta dan Fakultas Ekonomi yang bersangkutan serta terbitan-terbitan yang dipublikasikan. Objek penelitian ini adalah 9 Perguruan Tinggi Swasta yang memiliki FE Jurusan Manajemen dengan status terakreditasi B. Teknik dan alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dan analisis matriks.

BAB V : ANALISIS HASIL PENELITIAN

Bab V memuat gambaran dan karakteristik umum 9 Perguruan Tinggi Swasta yang menjadi objek penelitian, gambaran umum Fakultas Ekonomi pada 9 Perguruan Tinggi Swasta, dan paparan data hasil

temuan di lapangan serta analisis data dengan menggunakan alat analisis yang telah ditetapkan.

BAB VI : PEMBAHASAN

Bab ini berisi pembahasan atas hasil analisis data di bab sebelumnya yang dihubungkan dengan penalaran secara teoritik tentang strategi perguruan tinggi. Pada bagian ini juga dipaparkan jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam perumusan masalah.

BAB VII: SIMPULAN DAN SARAN

Memuat kesimpulan akhir yang didapat sebagai hasil pembahasan serta memberikan sejumlah saran atau rekomendasi yang ditawarkan bagi pihak perguruan tinggi yang mungkin dapat diaplikasikan baik secara langsung maupun tidak langsung.

BAB II.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian mengenai pilihan strategi usaha telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian yang dianggap relevan dengan penelitian ini adalah penelitian-penelitian yang dilakukan oleh:

1. I Wayan Tantra (1996) melakukan penelitian tentang manajemen strategis perusahaan kopi. Penelitian dilakukan pada PT Perkebunan XXIII (Persero). Variabel-variabel yang diteliti adalah variabel ekonomi, politik dan kebijakan pemerintah, teknologi, sosial, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta kecenderungan yang terjadi dalam bidang perekonomian dan perdagangan dunia. Penelitian ini bersifat kualitatif, dan alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT, yaitu dengan jalan membandingkan antara ETOP dan SAP perusahaan. Hasil dari penelitian tersebut, yaitu:
 - a. *Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)* PT Perkebunan XXIII (Persero) menunjukkan bahwa masih ada peluang untuk mengelola bisnis kopi, karena minat konsumen terhadap produk kopi perusahaan masih sangat tinggi.
 - b. Dari hasil analisis internal diperoleh fakta bahwa terdapat kelemahan struktural yang harus diperbaiki, antara lain di bidang produksi, biaya produksi, dan pemasaran.

- c. Strategi generik yang disarankan adalah *focus strategy* dengan menekankan pada kepemimpinan biaya, karena diferensiasi produk tidak cukup kuat untuk meningkatkan harga jual.
- d. *Grand strategy* yang harus ditempuh adalah pengembangan produk kopi melalui *forward vertical integration* dengan cara bergerak ke industri hilir untuk menghasilkan produk jadi kopi.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Tantra dengan penelitian ini adalah pada tujuannya, yaitu sama-sama bertujuan untuk memilih/menentukan strategi yang tepat untuk jenis usaha yang diteliti. Perbedaan mendasar di antara keduanya adalah pada objek penelitian, sampel dan alat analisis yang digunakan. Penelitian ini dilakukan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi pada Perguruan Tinggi Swasta yang ada di wilayah Surabaya. Sampel penelitian ini adalah seluruh Perguruan Tinggi Swasta yang memiliki Jurusan Manajemen dengan status terakreditasi B, yang berjumlah sembilan lembaga, sedangkan sampel penelitian I Wayan Tantra hanya satu perusahaan. Alat analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini, selain analisis SWOT seperti yang digunakan oleh I Wayan Tantra, juga menggunakan analisis matriks, yang terdiri dari lima matriks.

- 2. Tatit Tutuko (1995) melakukan penelitian dengan judul "Perencanaan Strategi Usaha PT Barata Indonesia". Penelitian ini menelaah tentang variabel lingkungan baik eksternal maupun internal yang berguna untuk keperluan perencanaan strategi perusahaan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT, struktur industri, dan evaluasi portofolio (yaitu dengan matriks

BCG, GE, dan PLC) untuk menentukan posisi bisnis perusahaan serta kondisi laporan keuangan perusahaan. Hasil dari penelitian tersebut, yaitu:

- a. Dari analisis SWOT pada tingkat korporasi diketahui bahwa perubahan lingkungan eksternal ternyata mempunyai dampak negatif terhadap pertumbuhan dan perkembangan PT Barata Indonesia.
- b. Unsur kelemahan dan ancaman lebih dominan daripada kekuatan dan peluang, sehingga posisi dan kondisi PT Barata Indonesia diklasifikasikan pada posisi *defensive* (bertahan).
- c. Untuk strategi pada tingkat bisnis, yang disarankan untuk dilakukan adalah *overall cost leadership strategy*.
- d. Posisi bisnis dari hasil analisis kinerja dan karakteristik masing-masing bisnis berdasarkan portofolio (BCG, GE, dan PLC) adalah sebagai berikut:
 - 1) Bisnis alat berat, industri energi dan pengecoran berada pada posisi *question mark, selective, dan introduction*.
 - 2) Bisnis agroindustri berada pada posisi *star, selective, dan growth*.
- e. Implikasi strateginya adalah:
 - 1) Untuk bisnis alat berat, industri energi dan pengecoran, *marketing objective*-nya adalah mempengaruhi dan merebut pangsa pasar. Strateginya adalah penetrasi pasar dengan melakukan investasi untuk memenuhi permintaan pasar yang pertumbuhannya cukup tinggi. Secara lebih spesifik, strategi pertumbuhan intensif untuk masing-masing divisi adalah strategi pengembangan produk untuk alat berat,

pengembangan pangsa pasar untuk industri energi, dan *horizontal integration* untuk pengecoran.

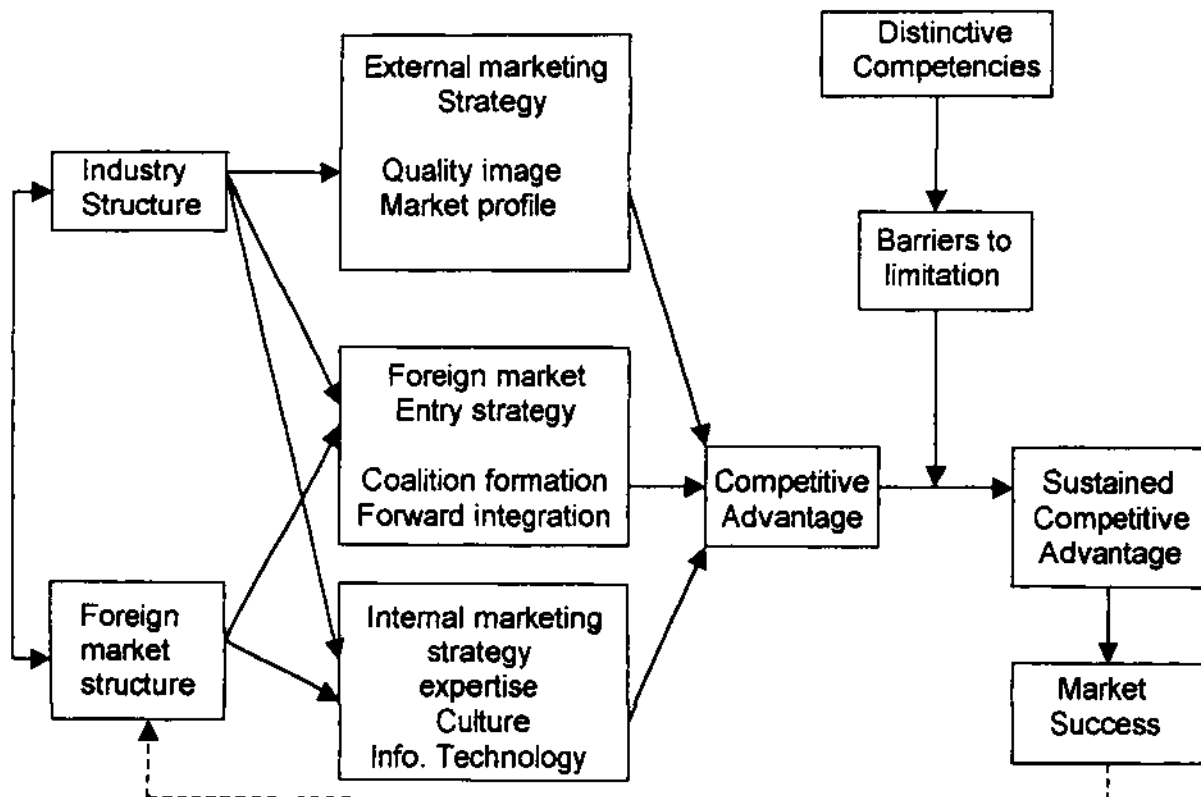
- 2) Pada bisnis agroindustri, *marketing objective*-nya adalah memaksimalkan pangsa pasar, strateginya adalah penetrasi pasar, dan strategi pertumbuhan intensifnya yaitu pengembangan pasar.

Persamaan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah pada topik dan tujuannya, yaitu tentang strategi perusahaan. Perbedaannya selain pada objek penelitian, juga terletak pada alat analisis yang digunakan. Penelitian di atas berlangsung pada perusahaan *multi division/business*, sehingga alat analisisnya menggunakan matriks portofolio BCG, sedangkan pada penelitian ini matriks BCG tidak dijadikan sebagai alat karena Perguruan Tinggi Swasta merupakan *single unit business*.

3. Ratna Dewijanti (1996) meneliti tentang strategi PT Pabrik Farmasi Vita melalui pendekatan portofolio dengan model *Boston Consulting Group (BCG)*. Dari matriks pertumbuhan-pangsa pasar tersebut dapat dilihat posisi sembilan produk kosmetika andalan PT Pabrik Farmasi Vita, ditinjau dari daya tarik pasar dan kekuatan bisnisnya. Hasil analisis menyatakan bahwa strategi yang akan diterapkan berdasarkan hasil pemetaan terhadap sembilan produk kosmetika andalan tersebut adalah mengembangkan produk *skin food cream*, mangir *beauty lotion* dan masker; mempertahankan produk *hand and body lotion*, *milk cleanser*, *astringent*, bedak dan alas bedak; menghapuskan produk shampo lidah buaya. Strategi yang dapat diterapkan di masa mendatang ialah *low-cost strategy* disertai dengan

pengembangan produk/pasar. Penelitian ini memiliki persamaan dalam hal topik sentral, dan variabel-variabel lingkungan yang diteliti. Perbedaannya adalah pada pendekatan yang digunakan, di mana penelitian ini tidak menggunakan model BCG.

3. Tim Mazzarol dan Geoffrey N. Soutar (1999:287-300) mengadakan penelitian tentang strategi keunggulan bersaing pada institusi pendidikan dalam pasar internasional, dengan judul " *Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: A Suggested Model*". Mazzarol dan Soutar berpendapat bahwa strategi merupakan hasil tanggapan organisasi terhadap faktor lingkungan eksternal dengan sumberdaya organisasional yang dimilikinya. Model penelitian tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. A model of SCA for education service enterprises in international market

Sumber : Mazzarol and Soutar (1999:290)

Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa faktor-faktor yang dinilai mempengaruhi pilihan strategi lembaga pendidikan dalam pasar internasional adalah:

a. struktur industri, (*industrial structure*) yang terdiri dari:

1. hambatan masuk (skala ekonomis, *brand equity*, dan akses modal)
2. daya tawar pemasok
3. daya tawar pembeli (mahasiswa mancanegara)
4. ancaman produk substitusi (peningkatan *offshore program* dan layanan pendidikan melalui multimedia)
5. persaingan antar sesama lembaga pendidikan

b. struktur pasar luar negeri (*foreign market structure*)

1. *experience*/pengalaman (tingkat pengetahuan terhadap pasar luar yang ingin dimasuki)
2. *psychic distance* (jarak antara lokasi lembaga pendidikan tersebut dengan pasar luar yang ingin dituju)

Sedangkan variabel-variabel yang memperkuat keunggulan kompetitif suatu lembaga pendidikan dalam pasar internasional adalah kualitas citra lembaga, profil pasar lembaga, kerjasama/koalisi, tingkat integrasi maju, kehandalan organisasional dan kualitas staff, budaya inovatif dan *client-oriented* lembaga, dan penggunaan teknologi informasi yang efektif.

Strategi pemasaran yang disarankan ada tiga, yaitu *external marketing strategy* (berhubungan dengan bauran pemasaran yang dipunyai oleh lembaga pendidikan yang bersangkutan), *foreign marketing strategy* (yaitu

dengan melakukan kerjasama/koalisi dengan negara-negara potensial) dan *internal marketing strategy* (dengan mengembangkan keunggulan di bidang keahlian staff, budaya inovasi, dan teknologi informasi).

Persamaan penelitian Mazzarol dan Soutar dengan penelitian ini adalah bahwa keduanya merupakan penelitian di bidang strategi institusi pendidikan. Perbedaannya, penelitian ini lebih difokuskan pada pendidikan di jenjang perguruan tinggi, dan pada pasar domestik. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mazzarol dan Soutar juga meliputi sekolah lanjutan atas, dan pangsa pasar yang dituju adalah pangsa luar negeri (internasional).

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Sistem Pendidikan Nasional

Pendidikan Nasional merupakan implikasi nyata dari amanat yang tersurat dalam mukaddimah pembukaan UUD 1945, yaitu dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, melalui pemberian hak yang sama kepada tiap-tiap warga negara untuk memperoleh pendidikan dan pengajaran sebagaimana yang tertuang dalam pasal 31 UUD 1945. Dalam UU No.2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional ditegaskan bahwa kegiatan pendidikan adalah merupakan usaha sadar yang menyiapkan peserta didik melalui upaya bimbingan, pengajaran dan/atau pelatihan untuk kehidupan di masa yang akan datang dengan tetap berakar pada kebudayaan bangsa Indonesia berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Tujuan akhir dari pendidikan nasional menurut UU No.2 tahun 1989 tersebut adalah:

1. Merupakan penjabaran dari konsep manusia Indonesia seutuhnya
2. Merupakan dasar peningkatan relevansi pendidikan terhadap kebutuhan sektor-sektor pembangunan dengan tetap memperhatikan peningkatan mutu, efisiensi, dan pemerataan kesempatan pendidikan
3. Untuk menjadikan hasil pendidikan luwes dalam rangka menghadapi perubahan global yang sangat cepat.

2.2.2. Konsep Dasar dan Tujuan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 1990 pasal 1 ayat 1 tentang Pendidikan Tinggi, yang dimaksud dengan pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi daripada pendidikan menengah di jalur pendidikan sekolah. Penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia didasarkan pada kebutuhan yang berkembang di masyarakat. Suhendro (1996:51–52) mengungkapkan bahwa dasar penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia ada empat, yaitu:

1. Sebagai wahana untuk memproduksi tenaga kerja yang memiliki kualifikasi tertentu agar dapat berfungsi secara produktif di masyarakat
2. Sebagai wahana untuk membina dan melatih tenaga peneliti dan pemikir
3. Sebagai wahana penyelenggaraan proses pembelajaran yang efisien, efektif, dan produktif
4. Sebagai wahana yang mengupayakan peningkatan kualitas hidup masyarakat.

Tujuan diselenggarakannya pendidikan tinggi menurut PP No. 60 tahun 1999 adalah untuk:

1. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian.
2. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

2.2.3. Sistem Pendidikan Tinggi di Indonesia

Sesuai dengan maksud dan tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, maka sistem pendidikan tinggi nasional juga merupakan salah satu usaha pemerintah untuk meningkatkan kualitas mahasiswa dan lulusan pendidikan tinggi. Peningkatan kualitas ini dapat dicapai melalui berbagai cara diantaranya dengan meningkatkan dan mengembangkan sistem manajemen pendidikan tinggi, melakukan berbagai penelitian tentang pendidikan tinggi, menetapkan peraturan umum dan peraturan operasional/petunjuk pelaksanaan di bidang pendidikan tinggi, dan pendanaan bagi pengembangan sistem pendidikan tinggi.

Meskipun sangat banyak pihak yang berkepentingan terhadap penyelenggaraan pendidikan tinggi (seperti pemerintah, industri, mahasiswa, orangtua, dosen, dan sebagainya), pihak yang langsung terlibat dan bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia, dapat dikelola berdasarkan lima komponen Paradigma Penataan Sistem Pendidikan



Tinggi sebagaimana yang tertuang dalam Pokok Pemikiran Dalam KPPT-JP III, yaitu:

1. Hasil dan kinerja perguruan tinggi harus selalu mengacu pada kualitas yang berkelanjutan.
2. Kualitas yang berkelanjutan yang dilandasi kreativitas, ingenuitas, dan produktivitas pribadi civitas akademika, dapat dirangsang oleh peran manajemen yang berasaskan otonomi.
3. Otonomi perguruan tinggi harus senafas dengan akuntabilitas mengenai penyelenggaraan, kinerja, dan hasil perguruan tinggi.
4. Hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang handal dan syahih mengenai penyelenggaraan, kinerja, dan hasil perguruan tinggi, diaktualisasikan melalui proses akreditasi oleh BAN (Badan Akreditasi Nasional).
5. Tindakan manajerial utama yang melandasi pengambilan keputusan dan perencanaan di perguruan tinggi adalah proses evaluasi.

2.2.4. Lembaga Perguruan Tinggi

2.2.4.1. Visi dan Misi Perguruan Tinggi

Visi perguruan tinggi dapat diartikan sebagai gambaran keadaan yang ingin dicapai oleh perguruan tinggi pada kurun waktu tertentu, dimana keadaan tersebut saat ini belum terjadi dan lambat laun akan dimiliki oleh semua unsur yang ada di dalam perguruan tinggi, sehingga mereka akan mengambil bagian dalam pelaksanaannya agar secepatnya dapat tercapai. Poerwanto dalam

Hutabarat (1998:2) menyatakan bahwa visi adalah gambaran yang jelas mengenai masa depan yang lebih baik (*forward outlooking*) yang ingin dicapai dan dapat terjadi dalam suatu organisasi (perguruan tinggi), berdasarkan pemahaman yang akurat mekanisme proses yang ada dalam sistem, citra, dan peran diri dari semua unsur yang ada, serta kepekaannya pada situasi dan potensi yang ada.

Oleh karena itu, dengan pengertian bahwa visi selalu berkaitan dengan sesuatu yang lebih baik di masa depan, maka dapat dikatakan bahwa visi selalu bermakna perubahan (*agent of change*) yang berjalan secara berkesinambungan dan sebagai suatu tata nilai yang diyakini kebenarannya dan dapat digunakan sebagai arah orientasi pemusatan (*value projection*) dari seluruh unsur dan aktivitas yang ada (*spread effect of activities*) dalam upaya pencapaiannya di masa depan. Disamping itu visi yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi juga harus selalu berperan sebagai faktor yang paling dominan dalam memberikan pengaruh (*influence factors*) dalam situasi maupun kecenderungan perkembangan situasi yang terjadi di dalam maupun di luar lingkungan perguruan tinggi.

Snyder dan Dowd dalam Hutabarat (1998:2) menyatakan bahwa :

A vision is more than an idea. At once it is a picture both of the future and of the present, appealing simultaneously to logic and to feeling, first it makes sense and then it inspires strong, simutaneously feelings of hope and pride in its accomplishment.

Dilihat dari esensinya, maka secara bebas dapat dikatakan bahwa visi bukan hanya sekedar ide atau buah pikiran tetapi didalamnya terkandung masa depan maupun masa kini yang secara serentak menggugah logika atau perasaan dari setiap unsur yang ada dalam perguruan tinggi, dimana pada awalnya akan menggugah perhatian dan rasa, kemudian diikuti secara serentak dengan tumbuhnya inspirasi yang kuat dan juga membangkitkan pengharapan dan kebanggaan dalam setiap tahap keberhasilan pencapaiannya.

Untuk merealisasikan dan mengekspresikan gambaran yang ingin dicapai di masa depan (visi) suatu perguruan tinggi sesuai dengan fungsi dan tugas pokok perguruan tinggi, maka dibutuhkan suatu wahana, yaitu misi perguruan tinggi. Pernyataan misi perguruan tinggi umumnya berisi tentang fungsi utama perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan tinggi (*primary functions as an higher education institution*), prinsip-prinsip dasar filosofis yang akan digunakan sebagai acuan dalam menjalankan fungsinya (*principles are guided for performing its function*), serta strategi dan cara-cara pendekatan yang akan digunakan agar mampu melaksanakan peran, fungsi dan tugas pokok perguruan tinggi (*strategies and general approach employed to enable them to perform their role and primary functions*).

Pentingnya pernyataan misi bagi perguruan tinggi adalah untuk merealisasikan tata nilai yang telah ditetapkan (visi) dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, agar selalu konsisten dengan tata nilai yang ada tersebut, yang bersifat mengikat bagi semua unsur di dalam perguruan tinggi yang bersangkutan dan sekaligus sebagai sarana untuk mencapai tujuan.

2.2.4.2. Tujuan Perguruan Tinggi

Penataan sistem yang ada di perguruan tinggi dalam merealisasikan misi dan visinya, ditujukan agar lebih sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat dan pembangunan sehingga akan menghasilkan kerangka landasan atau kerangka acuan yang dapat digunakan untuk mengembangkan seperangkat peraturan, pengaturan dan kesepakatan, yang pada tingkat penerapannya dapat dipakai sebagai acuan dasar penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat di tingkat fakultas, jurusan, maupun unit akademik dasar lainnya.

Tujuan yang ingin dicapai pada akhir suatu siklus program harus jelas dan spesifik, sehingga dengan demikian harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Jelas bagi semua pihak yang berkepentingan dengan perguruan tinggi
2. Pencapaian harus dapat diamati, ditunjukkan dan diukur secara nyata dan objektif
3. Merupakan sesuatu yang berharga dan relevan dengan kebutuhan masyarakat
4. Realistik, dalam arti semua sumber daya dan kemampuan untuk mencapainya harus tersedia secara baik.

Sebagai organisasi yang profesional, perguruan tinggi dituntut untuk selalu berorientasi pada "peningkatan kualitas yang berkelanjutan", artinya selalu memenuhi seperangkat standar tertentu. Agar tujuan akhir penyelenggaraan pendidikan tinggi dapat tercapai maka secara profesional perguruan tinggi harus mengarahkan manajemennya pada penciptaan suasana kerja yang

memungkinkan civitas akademika secara kolektif mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan standar yang telah disepakati tersebut, dengan selalu mengacu pada visi dan misi yang telah ditetapkan. Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan penyelenggaraan pendidikan tinggi adalah efisiensi, produktivitas, efektivitas, akuntabilitas, kemampuan inovasi dan suasana akademis.

2.2.4.3. Fungsi Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi, menurut PP No. 30 Tahun 90 adalah organisasi satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan di jenjang pendidikan tinggi, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Fungsi perguruan tinggi menurut Hamalik (1991:20) dicerminkan dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu:

- a. Bidang pendidikan dan pengajaran, penekanannya pada upaya penyiapan tenaga terdidik, terpelajar, serta memiliki kemampuan profesional dan kemampuan akademik.
- b. Bidang penelitian, penekanannya pada upaya pemecahan masalah yang berkenaan dengan suatu bidang ilmu, teknologi atau seni secara ilmiah, dan melakukan berbagai upaya pengembangan yang bermanfaat bagi pembangunan secara multinasional.
- c. Bidang pengabdian pada masyarakat, penekanannya adalah pada upaya perguruan tinggi dalam memotivasi, berpartisipasi, serta menunjang pembangunan masyarakat melalui pemanfaatan secara nyata ilmu dan teknologi atau seni oleh civitas akademika.

2.2.4.4. Ruang Lingkup Kegiatan Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi merupakan lembaga yang menyediakan dan menyelenggarakan jasa pendidikan tinggi dalam rangka pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Berdasarkan Keputusan Mendikbud

RI No. 222/U/1998 pasal 1-10, perguruan tinggi dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, atau universitas, di mana masing-masing memiliki perbedaan yang cukup mendasar. Akademi adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan profesional dalam satu cabang atau sebagian cabang ilmu pengetahuan, teknologi, atau kesenian tertentu, sedangkan politeknik menyelenggarakan sejumlah pendidikan profesional dalam sejumlah bidang pengetahuan khusus. Sekolah tinggi hanya melaksanakan pendidikan profesional dan akademik dalam lingkup satu disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, atau kesenian tertentu. Institut adalah perguruan tinggi yang di samping menyelenggarakan pendidikan akademik dapat pula menyelenggarakan pendidikan profesional dalam sekelompok disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian sejenis, dan universitas merupakan perguruan tinggi yang terdiri atas sejumlah fakultas yang menyelenggarakan pendidikan akademik atau profesional dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian tertentu.

Dalam kegiatannya, pendidikan tinggi menyelenggarakan dua jenis program, yakni pendidikan akademik yang mengutamakan peningkatan mutu dan memperluas wawasan ilmu pengetahuan, dan pendidikan profesional yang mengutamakan peningkatan kemampuan penerapan ilmu pengetahuan. Pendidikan tinggi yang sifatnya akademik terwujud dalam Program Sarjana (Strata 1), Program Pascasarjana yang terdiri dari Program Magister (Strata 2) dan Program Doktorat (Strata 3). Pendidikan tinggi profesional terdiri dari program Diploma dan Program Spesialis.

2.2.4.5. Unsur-unsur Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi terdiri dari berbagai unsur yang terlibat didalamnya.

Unsur-unsur perguruan tinggi sebagaimana yang ditetapkan oleh PP No. 30

Tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi, pasal 27 adalah:

1. Dewan penyantun
2. Unsur pimpinan
3. Unsur tenaga pengajar, para dosen
4. Senat perguruan tinggi
5. Unsur pelaksana akademis; 1) bidang pendidikan 2) bidang penelitian 3) bidang pengabdian kepada masyarakat
6. Unsur pelaksana administratif
7. Unsur penunjang; 1) perpustakaan 2) laboratorium 3) bengkel 4) kebun percobaan 5) pusat komputer dan 6) bentuk lain yang dianggap perlu untuk menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau profesional pada perguruan tinggi yang bersangkutan.

2.2.5. Perguruan Tinggi Swasta

Sebagai mitra pemerintah, masyarakat berkesempatan untuk berperan serta seluas-luasnya dalam penyelenggaraan pendidikan nasional. Peran serta masyarakat ini diwujudkan dengan didirikannya lembaga Perguruan Tinggi Swasta sebagai jawaban atas tingginya minat masyarakat terhadap penyediaan jasa pendidikan tinggi yang tidak diimbangi oleh peningkatan daya tampung Perguruan Tinggi Negeri.

Menurut Widodo dalam Feisol (1998:1), daya tampung Perguruan Tinggi Negeri tidak lebih dari 30% jumlah lulusan Sekolah Lanjutan Atas setiap tahunnya. Sebagai akibatnya dalam dasawarsa terakhir banyak bermunculan Perguruan Tinggi-Perguruan Tinggi Swasta di seluruh Indonesia. Peranan Perguruan Tinggi Swasta di tengah-tengah situasi meningkatnya animo masyarakat, khususnya para lulusan Sekolah Lanjutan Atas, untuk memasuki perguruan tinggi yang begitu besar sementara daya tampung Perguruan Tinggi Negeri terbatas, tentu sangat dibutuhkan.

2.2.5.1. Arah dan Strategi Pengembangan Perguruan Tinggi Swasta

Program pengembangan pendidikan tinggi diarahkan pada: (1) pengembangan dan keseimbangan bidang ilmu, teknologi, dan kesenian dengan mengutamakan pembangunan ilmu pengetahuan alam (IPA) dan penerapannya, (2) peta pendidikan di suatu wilayah yang menggambarkan jumlah dan bentuk perguruan tinggi yang sudah ada, jenis program studi yang dilaksanakan, sebaran lembaga dan daya dukung wilayah yang bersangkutan, (3) pengembangan bidang ilmu strategis, dengan membatasi bidang ilmu yang telah dianggap mencukupi kebutuhan pembangunan.

Dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional, dan dengan didasarkan pada kondisi serta posisi pendidikan tinggi di Perguruan Tinggi Swasta pada masa sekarang, maka strategi pengembangan pendidikan tinggi di Perguruan Tinggi Swasta pada masa mendatang, menurut Syihabudhin (1999:17-18), bertumpu pada pendekatan ganda, yaitu; (1) mengadakan usaha-usaha perbaikan kondisi pendidikan tinggi, dan (2) melakukan upaya

pengembangan sistem pendidikan tinggi yang lebih relevan dengan kebutuhan, kemandirian, kreatif untuk menciptakan lapangan kerja baru.

Pendekatan yang pertama dapat dilakukan melalui upaya-upaya sebagai berikut:

- a. Melaksanakan program peningkatan kualitas, baik kualitas input, proses, maupun kualitas output. Sesuai dengan Pedoman Pembinaan Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah VII tahun 1992, program peningkatan kualitas ini dapat berupa pengembangan tenaga akademik/dosen, pembinaan dan pengembangan kurikulum, program kerja sama, peningkatan fungsi perpustakaan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, kemahasiswaan, dan intensifikasi program belajar mengajar.
- b. Melaksanakan program peningkatan produktifitas
- c. Melaksanakan program peningkatan relevansi, dan
- d. Melaksanakan program perluasan kesempatan belajar.

Pendekatan kedua, yaitu upaya pengembangan sistem pendidikan tinggi, sebagaimana yang tertuang dalam GBHN, diarahkan pada penciptaan perguruan tinggi sebagai pusat pengembangan ilmu dan teknologi dengan penuh pengabdian dan tanggungjawab terhadap masa depan bangsa, mengembangkan tata kehidupan kampus sebagai masyarakat ilmiah yang berbudaya, bermoral Pancasila serta berkepribadian Indonesia.

Program-program yang diperlukan dalam rangka menciptakan usaha tersebut antara lain adalah (a) program magister, yang merupakan salah satu usaha dalam proses pengembangan stratifikasi pendidikan tinggi, (2) program

diploma, yaitu usaha penting ditinjau dari segi penyerapan dan daya tampung pendidikan, dan (3) program intensifikasi pendidikan sarjana (S1) yang bertujuan untuk mengintensifkan dan memantapkan program S1, yang kegiatannya meliputi produk, kualitas, dan relevansinya dengan kebutuhan pembangunan melalui pengembangan maupun pengurangan program studi.

2.2.6. Analisis SWOT

Setiap organisasi, baik yang berorientasi profit seperti perusahaan maupun non profit motif seperti universitas, membutuhkan metode yang sistematis guna melakukan analisis dan diagnosis mendalam atas faktor-faktor internal (berupa kekuatan dan kelemahan) maupun faktor-faktor eksternal (berupa peluang maupun ancaman) yang dihadapinya. Adanya kebutuhan akan hal ini melahirkan suatu konsep yang dikenal luas dengan sebutan analisis SWOT, yang tidak lain merupakan suatu analisis yang dilakukan organisasi untuk mengetahui letak keunggulan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dalam kaitannya dengan proses penilaian atau evaluasi atas strategi yang telah dilakukan selama ini. Analisis ini perlu dilakukan untuk mengetahui di mana posisi relatif suatu organisasi, apakah lebih banyak keunggulan yang dimilikinya dibandingkan kelemahan, atau bahkan mungkin sebaliknya. Melalui analisis ini tiap organisasi juga dapat melihat peluang apa saja yang bisa dimanfaatkan, dan hal-hal apa yang berpotensi menjadi ancaman bagi kelangsungan hidupnya. Pearce II dan Robinson (1997:231-232) mengutarakan bahwa analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta

meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Analisis SWOT, sebagaimana akronimnya, memiliki empat dimensi. Dimensi pertama adalah *strength* (kekuatan), yang didefinisikan sebagai kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparative bagi organisasi/perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, dan sifatnya dapat dikendalikan (*controllable*). Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh organisasi/perusahaan. Bagi sebuah institusi Perguruan Tinggi Swasta, kekuatan dapat berupa banyaknya dosen yang berkualitas baik ditinjau dari segi pengalaman mengajar maupun jenjang pendidikan yang tinggi (S2 dan S3), citra positif Perguruan Tinggi Swasta yang bersangkutan, fasilitas perkuliahan yang lengkap, dan sebagainya.

Dimensi kedua adalah *weakness* (kelemahan), yaitu kondisi internal organisasi/perusahaan yang berupa kekurangan/keterbatasan sumber daya, keterampilan, maupun kapabilitas yang dapat secara serius menghalangi kinerja efektifnya. Sebagaimana kekuatan, kelemahan juga bersifat *controllable*. Sebuah Perguruan Tinggi Swasta dikatakan memiliki kelemahan apabila antara lain jumlah dan kualitas dosennya tidak memadai, sarana perkuliahan tidak lengkap, uang kuliah mahal, dan lokasinya tidak strategis.

Dimensi ketiga dalam analisis SWOT ialah *opportunity* (peluang), yaitu kondisi/situasi penting di lingkungan yang dapat menguntungkan organisasi/perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang semula terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan. Pergeseran sikap masyarakat akan semakin perlunya pendidikan tinggi dan semakin banyaknya orang dewasa/pegawai yang belum /putus kuliah tetapi masih ingin melanjutkan kuliahnya, merupakan salah satu peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Perguruan Tinggi Swasta.

Dimensi terakhir adalah *threat* (ancaman), merupakan kondisi lingkungan yang dapat berdampak tidak menguntungkan atau menghalangi kinerja efektif organisasi/perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi/perusahaan tersebut. Masuknya pesaing (Perguruan Tinggi Swasta) baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar mahasiswa atau pemasok penting, dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan Perguruan Tinggi Swasta. Baik peluang maupun ancaman, keduanya merupakan hal-hal yang sifatnya tidak dapat dikendalikan oleh organisasi/perusahaan (*uncontrollable*) karena berasal dari eksternal organisasi/perusahaan. Namun demikian, faktor-faktor lingkungan di luar, meskipun lazim disebut *uncontrollable*, sebenarnya sampai tingkat tertentu masih dapat terkontrol (*controllable*), asalkan pihak yang berwenang dalam organisasi/perusahaan rajin dan teliti menganalisis dan mendiagnosis

lingkungannya. Oleh karena itu, menganalisis lingkungan secara mendalam merupakan hal sangat penting yang harus dilakukan oleh semua organisasi.

Berdasarkan pengalaman empiris banyak organisasi, untuk mengambil keputusan yang bersifat strategik, analisis SWOT setidaknya berguna untuk dua hal, yaitu:

1. Analisis SWOT memungkinkan para pengambil keputusan kunci dalam suatu organisasi menggunakan kerangka berpikir yang logis dalam pembahasan yang mereka lakukan yang menyangkut situasi di mana organisasi itu berada, identifikasi dan analisis berbagai alternatif yang layak untuk dipertimbangkan, dan akhirnya menjatuhkan pilihan pada alternatif yang diperkirakan paling baik dan tepat.
2. Perbandingan secara sistematis antara peluang dan ancaman eksternal di satu pihak dan kekuatan serta kelemahan internal di pihak lain.

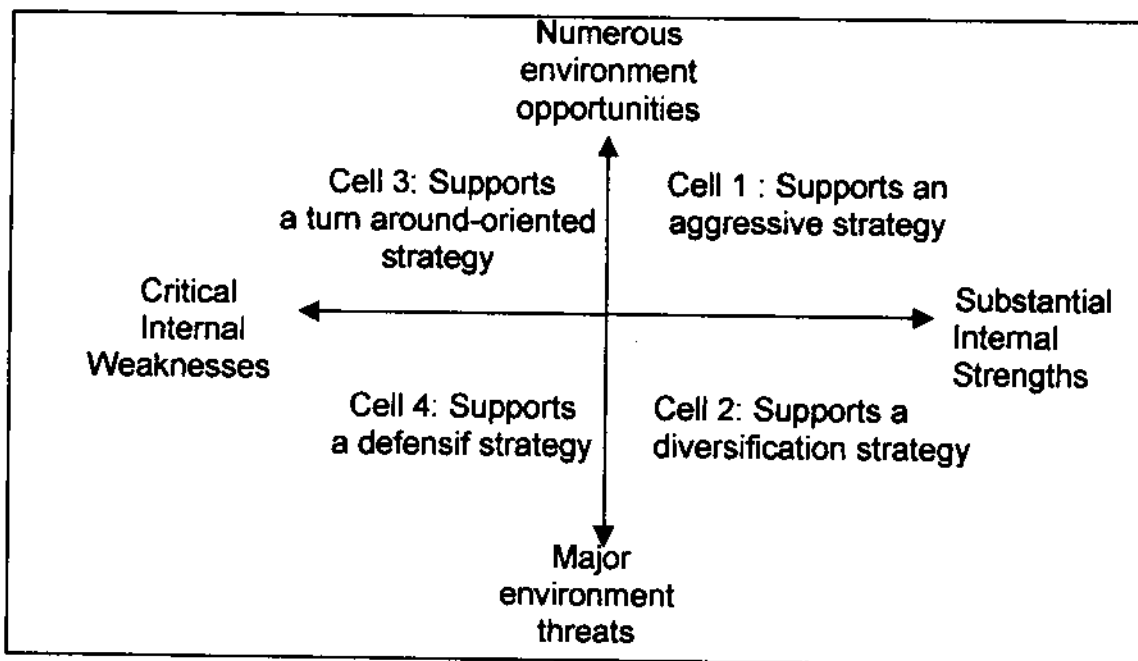
Tantangan utama dalam penerapan analisis SWOT terletak pada identifikasi posisi sebenarnya suatu satuan bisnis. Hal ini mungkin terjadi karena di samping suatu satuan bisnis menghadapi berbagai peluang, pada saat yang sama satuan bisnis tersebut juga harus berusaha menghilangkan atau paling tidak mengurangi berbagai ancaman yang muncul.

2.2.6.1. Pendekatan Diagram Analisis SWOT

Pearce II dan Robinson (1997:170) menyatakan “ *SWOT analysis is an easy technique through which managers create a quick overview of a company's strategic situation*” (Analisis SWOT merupakan teknik yang mudah bagi para manajer dalam menciptakan suatu penelaahan yang cepat terhadap situasi

strategis suatu perusahaan). Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk membantu analisis strategi. Cara yang paling lazim adalah dengan memanfaatkannya sebagai kerangka acuan logis yang menjadi pedoman pembahasan sistematis tentang situasi organisasi dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan dalam organisasi. Hal yang terpenting adalah bahwa analisis SWOT yang sistematis dapat dilakukan dalam semua aspek situasi organisasi. Sebagai hasil, analisis ini memberikan kerangka yang dinamis dan bermanfaat untuk analisis strategik.

Cara kedua pemanfaatan analisis SWOT untuk membantu analisis strategik diilustrasikan dalam Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Diagram Analisis SWOT

Sumber: Pearce II dan Robinson (1997:172)

Peluang dan ancaman kunci secara sistematis dibandingkan dengan kekuatan dan kelemahan intern dengan ancaman yang terstruktur. Sasarannya

adalah mengidentifikasi satu dari empat pola yang mencocokkan situasi intern dan ekstern organisasi. Pola ini digambarkan oleh empat sel dalam Gambar 2.2. Sel 1 adalah situasi yang paling disukai; Organisasi menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut. Situasi ini menyarankan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*) untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan ini.

Sel 4 merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan. Organisasi menghadapi ancaman lingkungan yang besar, sementara posisi relatifnya lemah. Situasi ini jelas menuntut strategi yang mengurangi atau membenahi keterlibatan dalam produk atau pasar yang ditelaah dengan analisis SWOT. Pada sel 2, organisasi dengan kekuatan-kekuatan tertentu menghadapi lingkungan yang tidak menguntungkan. Dalam situasi ini, strategi akan menggunakan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang-peluang jangka panjang di produk dan pasar yang lain. Organisasi di sel 3 menghadapi peluang pasar yang impresif tetapi dikendalai oleh kelemahan-kelemahan intern. Fokus strategi bagi organisasi seperti ini adalah meniadakan kelemahan intern agar dapat lebih efektif dalam memanfaatkan peluang.

Secara keseluruhan, analisis SWOT menunjukkan peran penting dari identifikasi kekuatan dan kelemahan intern dalam pencarian strategi yang efektif oleh para manajer perusahaan/pimpinan organisasi. Pencocokan yang cermat antara peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi dengan kekuatan dan kelemahannya merupakan intisari dari formulasi strategi yang tepat.

2.2.6.2. Analisis Lingkungan

Agar suatu organisasi/perusahaan memiliki suatu keunggulan bersaing, maka organisasi/perusahaan tersebut harus mampu mengidentifikasi, dan menganalisis lingkungan di sekitarnya, serta harus mampu pula beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah secara dinamis setiap saat. Pihak manajemen sedapat mungkin harus mengenali kekuatan-kekuatan yang ada di sekelilingnya (*environment forces*) yang bisa merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan atau bahkan dapat juga berpotensi menjadi ancaman bagi organisasi/perusahaan.

Schuller dan Jackson (1996:24) menyatakan berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis. Strategi dan kebijakan tersebut akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Schuller dan Jackson juga melihat berbagai perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek eksternal maupun internal. Aspek eksternal lebih banyak mengacu pada berbagai faktor di luar organisasi dapat mempengaruhi perubahan organisasi tersebut, sedangkan aspek internal adalah sebaliknya.

Wheelen dan Hunger (1995:83) mengungkapkan "*environmental uncertainty refers to the combination of the degree of complexity and the degree of change in an organizations's external environment.*" (Ketidakpastian lingkungan menunjukkan kombinasi tingkat kompleksitas dan tingkat perubahan

dalam suatu lingkungan eksternal organisasi). Lingkungan yang penuh ketidakpastian ini merupakan suatu ancaman bagi penyusun strategi organisasi karena dapat menghambat kemampuan mereka dalam menetapkan perencanaan jangka panjang organisasi dan dalam membuat suatu keputusan yang dapat menciptakan suatu keseimbangan antara organisasi dan lingkungannya.

Jauch dan Glueck (1988:85) menyatakan : *"the environment includes factors outside the firm which can lead to opportunities for or threats to firm"* (Lingkungan mencakup faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat mengarah pada peluang maupun ancaman bagi perusahaan). Pendapat lain mengenai lingkungan adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Kenneth R. Andrews dalam Mintzberg and Voyer (1995:69):

"Lingkungan suatu perusahaan dalam bisnis, seperti halnya organisasi lain adalah pola semua kondisi eksternal dan pengaruh-pengaruh yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan. Lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap operasi keputusan strategi".

Definisi analisis lingkungan menurut Jauch dan Glueck (1988:85) adalah *"... the process by which strategist monitor the environment sectors to determine opportunities for and threats to their firms"* (analisis lingkungan adalah suatu proses di mana para perencana strategi memantau sektor-sektor lingkungan dalam rangka menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaan mereka). Rangkaian dari analisis lingkungan adalah diagnosis lingkungan, yang tidak lain merupakan keputusan manajemen yang diambil berdasarkan penilaian

pentingnya data peluang dan ancaman yang diperoleh dari analisis lingkungan. Jadi diagnosis adalah opini yang dihasilkan dari analisis fakta untuk menentukan sifat suatu masalah dengan maksud melakukan tindakan untuk mengambil/menggunakan kesempatan dari suatu peluang atau ancaman secara efektif.

Supriyono (1990:70) juga menyatakan bahwa dalam banyak kasus, sukses suatu perusahaan dihubungkan dengan cukupnya analisis dan diagnosis lingkungan serta mempertimbangkan karakteristik lingkungan. Faktor lingkungan merupakan pengaruh yang paling mendasar terhadap perubahan strategi suatu perusahaan. Sehingga dengan demikian seorang manajer harus melakukan analisis dan diagnosis lingkungan secara sistematis, seperti yang diungkapkan oleh Jauch dan Glueck (1988:86) "*manager must systematically analyze and diagnose the environment, since environmental factors are prime influencers of strategy change*" (manajer harus menganalisis dan mendiagnosis lingkungan secara sistematis, karena faktor lingkungan merupakan pengaruh utama perubahan strategi).

Analisis dan diagnosis lingkungan diperlukan karena beberapa hal, yaitu:

1. Membutuhkan waktu untuk merencanakan tindakan apa yang harus dilakukan dalam menghadapi peluang dan ancaman
2. Organisasi yang melakukan analisis lingkungan secara sistematis umumnya bisa beroperasi dengan lebih efektif
3. Penentu strategi membutuhkan data tersebut untuk menentukan faktor yang berpotensi menjadi ancaman strategi serta pencapaian sasaran organisasi,

serta perlu melihat peluang usaha yang menguntungkan organisasi dalam merealisasikan sasaran yang ingin dicapai.

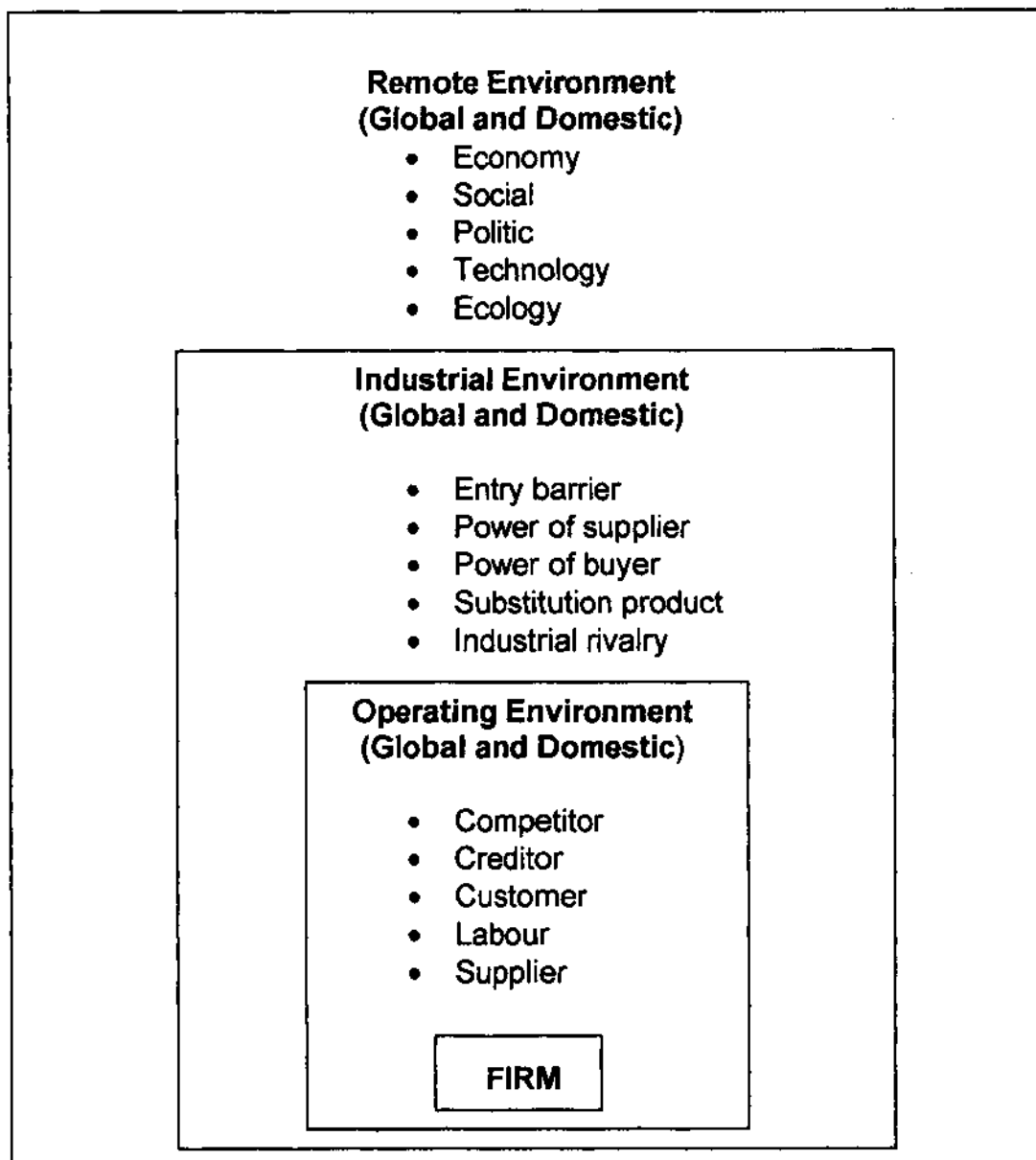
Beberapa orang pakar strategi mengelompokkan faktor lingkungan ke dalam beberapa bagian. Pearce II dan Robinson (1997: 62) misalnya, menyebutkan bahwa faktor lingkungan eksternal terbagi ke dalam tiga bagian:

"A host of external factors influence a firm's choice of direction and action and, ultimately, it's organizational structure and internal processes. These factors, which constitute the external environment, can be divided into three interrelated subcategories: factors in the remote environment, factors in the industry environment, and factors in the operating environment". (Ada banyak faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi pilihan perusahaan atas arah dan tindakan suatu perusahaan, dan akhirnya, struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor-faktor ini, yang dinamakan lingkungan eksternal, dapat dibagi menjadi tiga sub-kategori yang saling berkaitan: faktor-faktor dalam lingkungan jauh, faktor-faktor dalam lingkungan industri, dan faktor-faktor dalam lingkungan operasional).

Gambar 2.3. mengilustrasikan lingkungan eksternal suatu perusahaan menurut Pearce II dan Robinson.

1. Lingkungan jauh (*remote environment*), yang terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu organisasi/perusahaan tertentu. Lingkungan ini memberi peluang, ancaman, dan kendala bagi organisasi/perusahaan, akan tetapi satu organisasi/perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh yang berarti terhadap lingkungan ini. Termasuk dalam lingkungan jauh adalah:
 - a. faktor ekonomi
 - b. faktor sosial
 - c. faktor politik
 - d. faktor teknologi, dan

e. faktor ekologi.



Gambar 2.3. Lingkungan Eksternal Perusahaan

Sumber : Pearce II dan Robinson (1997:63)

2. Lingkungan Industri, yaitu sekelompok faktor yang mempengaruhi suatu organisasi/perusahaan dan langkah serta tanggapan bersaingnya. Sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima faktor, yaitu:

- a. ancaman pendatang baru potensial
 - b. daya tawar-menawar pembeli/pelanggan
 - c. daya tawar-menawar pemasok
 - d. ancaman produk/jasa substitusi
 - e. persaingan di kalangan anggota industri itu sendiri
3. Lingkungan operasional, disebut juga lingkungan persaingan atau lingkungan tugas. Terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi/perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Lingkungan operasional suatu organisasi/perusahaan meliputi:
- a. posisi bersaing
 - b. profil pelanggan
 - c. pemasok
 - d. kreditor
 - e. sumber daya manusia

Di lain pihak, Jauch dan Glueck (1997: 93) mengelompokkan faktor lingkungan ke dalam tiga bagian yang berbeda, yaitu:

1. Lingkungan umum (*the general environment*) terdiri dari :
 - a. Sektor sosioekonomis, meliputi; ekonomi, faktor iklim, dan faktor sosial.
 - b. Sektor teknologi
 - c. Sektor pemerintah
2. Lingkungan Industri (*Industrial Environment*), terdiri dari:
 - a. Sektor Pelanggan, meliputi; identifikasi pembeli, faktor demografis, dan lokasi geografis pasar
 - b. Sektor Pemasok
 - c. Sektor pesaing
3. Lingkungan Internasional

Sementara itu, Wheelen dan Hunger (1995:86) menyatakan bahwa lingkungan eksternal terdiri atas:

1. Lingkungan Sosial (*Societal environment*), terdiri atas:
 - a. kekuatan-kekuatan sosial budaya
 - b. kekuatan-kekuatan ekonomi
 - c. kekuatan hukum-politik
 - d. kekuatan-kekuatan teknologi
2. Lingkungan Tugas (*Task Environment*), terdiri dari:
 - a. pesaing
 - b. pelanggan
 - c. pemerintah
 - d. pemasok
 - e. kreditur
 - f. serikat pekerja
 - g. asosiasi dagang
 - h. *stockholders*
 - i. *special interest groups*, dan
 - j. *mass media*.

Karena begitu banyaknya kategorisasi lingkungan sebagaimana disebutkan di atas, maka penelitian ini mengacu pada hanya salah satu kategori yang ada, yaitu kategori klasifikasi menurut Pearce II dan Robinson, dengan beberapa penyesuaian sesuai dengan karakteristik organisasi perguruan tinggi swasta sebagai objek penelitian. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa kategorisasi ini merupakan yang paling kompleks dan lebih komprehensif dibandingkan dengan kategorisasi yang lain.

2.2.6.2.1. Lingkungan Jauh (*Remote Environment*)

Lingkungan jauh (*remote environment*), menurut Pearce II dan Robinson (1997:3) merupakan lingkungan yang terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu organisasi/perusahaan tertentu. Lingkungan ini memberi peluang, ancaman, dan kendala bagi organisasi, akan tetapi satu organisasi jarang sekali mempunyai

pengaruh yang berarti terhadap lingkungan ini. Termasuk dalam lingkungan jauh pada penelitian ini adalah: faktor ekonomi, faktor sosial, faktor politik, dan faktor teknologi.

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu organisasi beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strategiknya setiap organisasi harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi aktivitasnya. Organisasi jasa pendidikan seperti Perguruan Tinggi Swasta misalnya, harus mempertimbangkan kecenderungan *income per capita* masyarakat, dan seberapa besar alokasi tingkat pengeluaran masyarakat untuk dana pendidikan.

b. Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu organisasi, menurut Pearce II dan Robinson (1997:95) adalah kepercayaan, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan ekstern organisasi tersebut, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Seperti kekuatan-kekuatan lain di lingkungan ekstern jauh, kekuatan sosial bersifat dinamik, dan selalu berubah sebagai akibat upaya masyarakat untuk memenuhi dan memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan.

Faktor-faktor sosial yang patut dipertimbangkan oleh organisasi Perguruan Tinggi Swasta dewasa ini antara lain adalah kenyataan bahwa tingkat

kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan semakin tinggi. Disamping itu, ada gejala positif di kalangan masyarakat modern untuk sejak dini memikirkan investasi pendidikan bagi anak-anaknya. Perkembangan sikap masyarakat terhadap perlunya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi juga ditandai dengan semakin banyaknya orang-orang dewasa yang kembali ke bangku kuliah. Apresiasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap pendidikan juga disertai dengan semakin besarnya tuntutan akan kualitas pendidikan dan mutu tenaga pengajar. Selain hal-hal yang bersifat positif, terdapat pula gejala sosial yang dapat menjadi ancaman potensial bagi perguruan tinggi, antara lain masih adanya tuntutan masyarakat akan kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus kuliah.

c. Faktor Politik

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para pengelola dalam merumuskan strategi organisasi. Faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi aktivitas organisasi atau perusahaan. Sebagian tindakan politik dan perangkat undang-undang bersifat membatasi, tetapi, sebagian tindakan politik yang lain dirancang untuk melindungi dan memberi manfaat bagi organisasi maupun perusahaan yang bersangkutan.

Kegiatan politik juga mempunyai dampak besar atas dua fungsi pemerintah yang mempengaruhi lingkungan jauh perguruan tinggi yaitu:

1. Fungsi Pemasok

Keputusan pemerintah mengenai kurikulum pendidikan tinggi akan sangat mempengaruhi pola pengajaran dan pendidikan di perguruan tinggi.

2. Fungsi Pelanggan

Kebutuhan pemerintah akan produk dan jasa yang dihasilkan oleh perguruan tinggi dapat menciptakan, mempertahankan, memperkuat, atau meniadakan banyak peluang pasar.

d. Faktor Teknologi

Faktor keempat dalam lingkungan jauh adalah perubahan teknologi. Untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, setiap organisasi harus mewaspadaai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi kegiatannya. Jauch dan Glueck (1997 :37) menyatakan bahwa perencana strategi yang efektif disamping harus menyimak faktor ekonomi, sosial dan budaya juga harus meneliti lingkungan untuk mencari perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi operasionalisasi suatu organisasi, karena perubahan teknologi dapat memberi peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan, dan bahkan mengancam kedudukan organisasi tersebut.

Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk/jasa baru, penyempurnaan produk/jasa yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam proses operasional dan pemasaran. Dalam bidang pendidikan tinggi, adanya perubahan teknologi, misalnya terciptanya alat/mesin baru yang berguna bagi kelancaran proses belajar mengajar, seperti LCD, mau tidak mau memaksa pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan (dosen

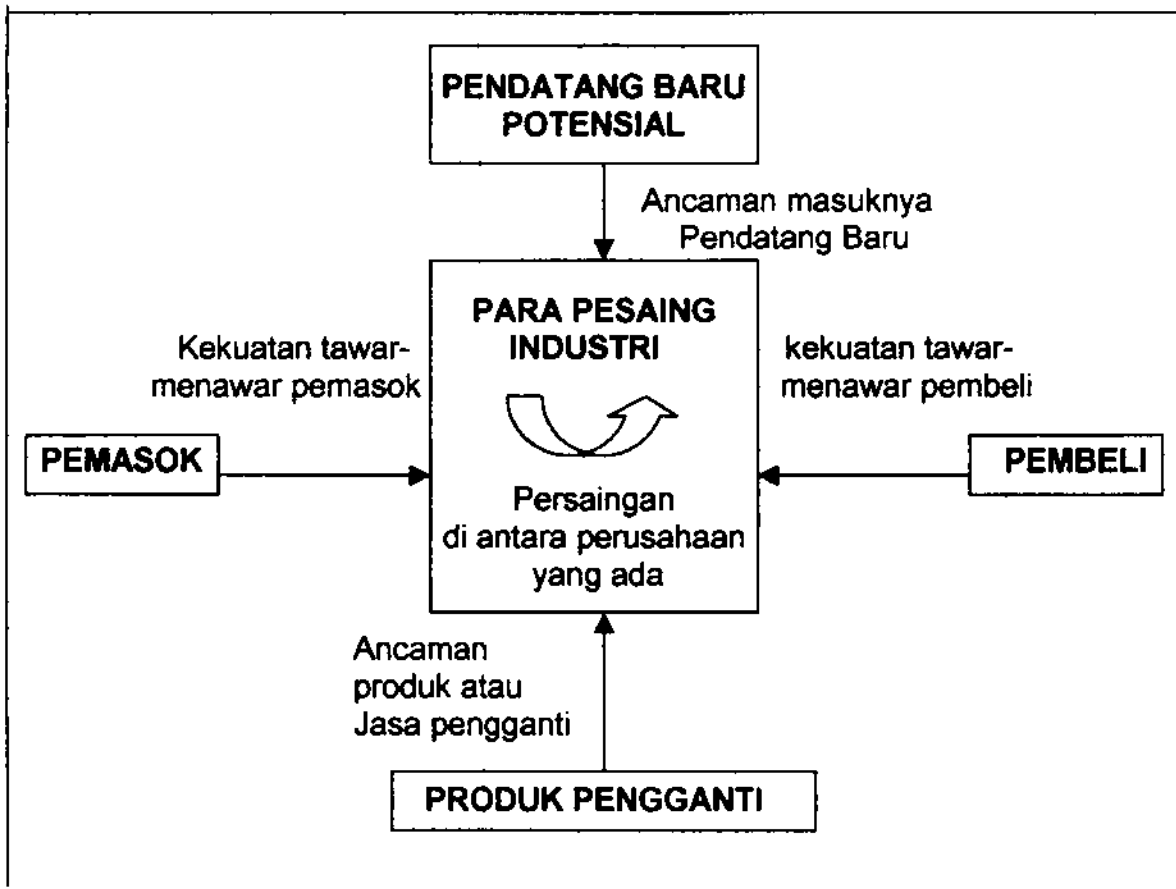
dan mahasiswa) untuk mampu beradaptasi dan mengoperasikan alat/mesin tersebut agar kualitas pendidikan yang didapat sesuai dengan perkembangan kemajuan teknologi.

2.2.6.2.2. Lingkungan Industri (*The Industrial Environment*)

Porter (1995:3) menyatakan bahwa inti dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan organisasi dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, aspek utama dari lingkungan organisasi adalah industri di mana organisasi tersebut berkecimpung.

Keadaan persaingan dalam suatu industri, menurut Porter (1995:3) tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, yaitu: ancaman pendatang baru potensial, daya tawar-menawar pembeli/pelanggan, daya tawar-menawar pemasok, ancaman produk/jasa substitusi, persaingan di kalangan anggota industri itu sendiri, sebagaimana yang diperlihatkan pada Gambar 2.4.

Pada penelitian ini, dari lima kekuatan persaingan pokok yang ada menurut Porter, hanya tiga kekuatan yang dipertimbangkan memiliki pengaruh terhadap operasionalisasi suatu Perguruan Tinggi Swasta, yaitu ancaman Perguruan Tinggi Swasta pendatang baru potensial (yaitu kemungkinan munculnya lembaga Perguruan Tinggi Swasta baru dengan kapasitas yang sama dengan Perguruan Tinggi Swasta yang selama ini ada), tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta, dan ancaman lembaga pendidikan tinggi pengganti (yakni lembaga pendidikan dan pelatihan non universitas yang menawarkan program studi sejenis).



Gambar 2.4. Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri
Sumber: Porter (1995:4)

a. Ancaman Perguruan Tinggi Swasta Pendatang Baru Potensial

Pendatang baru ke suatu industri membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (*market share*), dan seringkali sumber daya yang cukup besar. Besarnya ancaman masuk pendatang baru bergantung pada hambatan masuk yang ada dan pada reaksi dari peserta persaingan yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru.

Pendatang baru yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kemungkinan munculnya Perguruan Tinggi Swasta baru yang menawarkan program dan fasilitas yang sama dengan Perguruan Tinggi Swasta yang selama

ini ada. Pendaatang baru akan mengancam posisi Perguruan Tinggi Swasta yang ada apabila mereka melakukan tindakan yang dapat merugikan, misalnya dengan menawarkan program studi dan fasilitas sejenis dengan harga (uang kuliah) yang lebih murah, dan sebagainya. Tapi perlu diingat, bahwa para pendaatang baru umumnya belum memiliki pengalaman dan reputasi akademis di mata calon pelanggannya.

b. Ancaman Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti, tidak terkecuali perguruan tinggi sebagai organisasi jasa pendidikan. Bagi Perguruan Tinggi Swasta, yang merupakan substitusinya adalah lembaga pendidikan non universitas yang menawarkan program studi yang menyerupai apa yang ditawarkan. Jika dalam penelitian ini fokusnya adalah pada universitas swasta yang memiliki jurusan manajemen, maka substitusinya adalah lembaga di luar universitas yang juga menyelenggarakan program pendidikan manajemen. Untuk kawasan Surabaya, yang termasuk dalam kategori lembaga substitusi jurusan manajemen Perguruan Tinggi Swasta ini adalah NSC dan LP3I. Kedua lembaga ini mampu memuaskan kebutuhan yang tidak jauh berbeda, tetapi dengan karakteristik yang berbeda, antara lain jenjang pendidikan non sarjana melainkan diploma plus.

Melalui kemampuannya memuaskan kebutuhan yang tidak jauh berbeda, tetapi dengan karakteristik yang berbeda, produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat

diberikan oleh perusahaan dalam industri. Dengan demikian, produk pengganti melakukan fungsi atau layanan yang sama atau mirip. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

Secara umum, Hitt, Ireland, dan Hoskisson (1997: 58) menjelaskan bahwa ancaman produk pengganti adalah besar apabila sejumlah pelanggan menghadapi sedikit biaya peralihan dan apabila harga produk pengganti tersebut lebih rendah, atau mutu dan kemampuan kinerjanya sama atau bahkan lebih besar daripada produk yang ada. Untuk mengurangi daya tarik produk pengganti, perusahaan ditantang untuk membedakan penawaran mereka melalui dimensi-dimensi yang amat relevan bagi pelanggan, misalnya harga, kualitas produk, pelayanan purna jual dan lokasi.

c. Tingkat Rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta yang Ada

Rivalitas di antara pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

Penelitian ini dilakukan pada Jurusan Manajemen FE pada 9 Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya yang memiliki status terakreditasi dengan standar karakteristik yang tidak jauh berbeda satu sama lain. Dengan demikian kedudukan antara satu Perguruan Tinggi Swasta dengan delapan Perguruan Tinggi Swasta lainnya adalah saling merupakan pesaing satu sama lain. Bentuk

persaingan pada industri jasa pendidikan tinggi dapat berupa penawaran uang kuliah yang terjangkau dan kompetitif, penyediaan sarana dan prasarana perkuliahan yang berkualitas, pelayanan karyawan yang memuaskan, mutu tenaga pengajar (dosen), mutu lulusan dan besarnya jumlah lulusan yang terserap pasar tenaga kerja, efektivitas promosi dan iklan, pengalaman, citra/reputasi akademik dan fleksibilitas waktu studi yang ditawarkan.

2.2.6.2.3. Lingkungan Operasional (*Operating Environment*)

Lingkungan operasional, Pearce II dan Robinson (1997:127) juga menyebutnya sebagai lingkungan persaingan atau tugas, terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Faktor-faktor tersebut adalah posisi bersaing, komposisi pelanggan, reputasinya di mata pemasok dan kreditor, serta kemampuannya menarik karyawan yang berkemampuan.

Lingkungan operasional Perguruan Tinggi Swasta yang dipertimbangkan dalam penelitian ini juga diadaptasi dari pendapat yang dikemukakan Pearce II dan Robinson di atas, hanya saja dilakukan beberapa penyesuaian. Sumberdaya manusia, pada penelitian ini, dikategorikan sebagai salah satu *internal critical factor* sehingga tidak termasuk dalam lingkup lingkungan operasional perguruan tinggi. Demikian pula halnya dengan posisi persaingan, yang dianggap telah termasuk dalam lingkungan industri. Sehingga dengan pertimbangan itu, maka faktor-faktor kritikal yang termasuk ke dalam lingkungan operasional Perguruan Tinggi Swasta pada penelitian ini meliputi pelanggan

(dalam hal ini berarti peserta didik/mahasiswa), dan pemasok (institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung).

a. Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan jika suatu organisasi ingin memiliki kinerja dan reputasi yang baik. Karena aktivitas utama perguruan tinggi adalah bidang pendidikan, maka yang dimaksud dengan pelanggan pada organisasi perguruan tinggi adalah mahasiswa sebagai peserta didik. Wambsganss dan Kenneth dalam Tjiptono (1999:10) mengungkapkan bahwa secara tradisional, para mahasiswa, dianggap sebagai pelanggan karena mereka "membayar SPP" dan menerima jasa yang ditawarkan (pendidikan). Universitas atau fakultas tidak akan ada tanpa mereka. Akan tetapi, menurut mereka, konsep yang terkini adalah bahwa seharusnya yang menjadi fokus utama perguruan tinggi adalah justru pemakai akhir (*end user*).

Pandangan yang lebih komprehensif dikemukakan oleh Lewis dan Smith dalam Tjiptono (1999:10). Keduanya mengajukan kerangka identifikasi pelanggan yang ditinjau dari tiga perspektif, yaitu pelanggan internal (akademik dan administratif), pelanggan eksternal langsung, dan pelanggan eksternal tidak langsung, seperti dijabarkan dalam Tabel 2.1.

Pelanggan internal akademik meliputi mahasiswa, staf pengajar, program dan departemen dalam program akademik suatu kampus yang mempengaruhi program tertentu. Pelanggan internal untuk administrasi mencakup mahasiswa, karyawan dan unit, departemen, atau divisi yang mempengaruhi suatu aktivitas.

Tabel 2.1. Pelanggan Perguruan Tinggi dan Kebutuhannya

PELANGGAN	KEBUTUHAN
Pelanggan Internal-Akademik Mahasiswa Staf pengajar Program/departemen	Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan profesional; kegembiraan dalam belajar. Perkembangan pribadi, "rasa aman", kegembiraan dalam bekerja, informasi dan input berkesinambungan. Penyempurnaan berkesinambungan, pertukaran informasi (input/output), kerjasama, dan kolaborasi.
Pelanggan Internal-Administratif Mahasiswa Karyawan Unit/departemen, divisi	Pelayanan tersedia saat dibutuhkan, pertanyaan terjawab saat diajukan. Perkembangan pribadi, "rasa aman", kegembiraan dalam bekerja, informasi dan input berkesinambungan. Penyempurnaan berkesinambungan, pertukaran informasi (input-output), kerjasama, dan kolaborasi.
Pelanggan Eksternal-Langsung <i>Employers/Pengguna</i> Perguruan tinggi lain	Karyawan yang kompeten, kinerja produktif. Mahasiswa yang mampu mengikuti studi lanjut dan riset lanjut
Pelanggan Eksternal-Tidak langsung Legislature Masyarakat	Terpilih atau diangkat kembali, pemenuhan persyaratan, memberikan kontribusi. Angkatan kerja, pemimpin dan pengikut yang kompeten, sukarelawan dalam pelayanan masyarakat, warganegara yang aktif secara politis.
BAN (Badan Akreditasi Nasional) Alumni Donatur	Pemenuhan kriteria dan standar yang ditetapkan. Kebanggaan karena pernah menuntut ilmu di situ, melanjutkan pendidikan. Kesadaran akan kualitas dan kebutuhan fakultas/universitas, pemberian donasi yang tepat.

Sumber: Lewis dan Smith (Tjiptono, 1999:10)

Pelanggan eksternal langsung terdiri atas pengguna para mahasiswa, dan perguruan tinggi lain yang menjadi penerima mahasiswa (untuk keperluan studi lanjut) dan jasa perguruan tinggi tertentu. Sedangkan pelanggan eksternal tidak langsung meliputi *legislature bodies*, masyarakat yang dilayani, BAN, alumni, dan donatur, yang mempengaruhi keputusan dan operasi perguruan tinggi. Perhatian pada pelanggan-pelanggan ini harus diprioritaskan berdasarkan urutannya dalam Tabel 2.1.

Penelitian ini nantinya tidak mengacu pada pandangan Lewis dan Smith di atas, melainkan pada pandangan yang lebih dikenal luas yaitu yang dikemukakan oleh Ivancevich dan Ivancevich dalam Tjiptono (1999:10). Pandangan ini mengemukakan bahwa mahasiswalah yang merupakan pelanggan paling penting yang harus dilayani oleh perguruan tinggi.

Ancangan tradisional untuk mensegmentasi pelanggan menurut Pearce II dan Robinson (1997:129) didasarkan pada profil pelanggan yang disusun menurut informasi geografis (batas wilayah geografis pasar mahasiswa perguruan tinggi yang bersangkutan), demografis, psikografis (kepribadian dan gaya hidup mahasiswa), dan perilaku pembeli (apa yang diharapkan dari perguruan tinggi, dan loyalitasnya terhadap perguruan tinggi yang dimaksud).

b. Pemasok (Institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung).

Hubungan yang dapat diandalkan antara suatu perusahaan dan pemasoknya sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Perusahaan selalu bergantung pada pemasok untuk dukungan keuangan, layanan, bahan baku, dan peralatan.

Dalam kaitannya dengan perguruan tinggi, Rondonuwu (1998:118-119) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan pemasok adalah lembaga-lembaga terkait yang memberikan pasokan berupa informasi, kebijakan, fasilitas, dan sebagainya. Termasuk dalam pemasok perguruan tinggi adalah *internet provider*, toko buku, perpustakaan, media massa, bank, lembaga pemberi beasiswa, lembaga pemerintah non pendidikan yang mengeluarkan kebijakan, dan lembaga pendidikan terapan/praktis seperti pelatihan atau seminar.

2.2.6.3. Profil Ancaman dan Peluang Perusahaan (*Environmental Threat and Opportunity Profile*)

Diagnosis didefinisikan oleh Jauch dan Glueck (1997 : 144) sebagai penilaian pentingnya informasi yang dikembangkan dalam analisis. Khususnya, seberapa penting perbedaan antara lingkungan masa depan dan lingkungan sekarang dihubungkan guna mencapai tujuan.

Untuk melaksanakan diagnosis lingkungan secara efektif, manajer harus memakai suatu teknik tertentu yang cukup sistematis. Salah satu mekanisme yang efektif untuk mendiagnosis lingkungan adalah dengan menggunakan *Environmental Threat and Opportunity Profile* (ETOP). Mekanisme ETOP digunakan untuk mengikhtisarkan secara rinci dan sistematis semua aspek lingkungan yang terkait dengan perusahaan, baik lingkungan jauh, lingkungan industri, maupun lingkungan operasionalnya.

Ikhtisar ETOP dapat disusun sedemikian rupa sehingga manajemen puncak dapat mengidentifikasi sektor lingkungan yang paling kritis dan secara intensif memusatkan perhatian pada kemungkinan dampaknya terhadap strategi

perusahaan secara menyeluruh dan aspek-aspek penting operasinya. ETOP yang lebih terinci harus dikembangkan untuk memusatkan diagnosis secara lebih tepat, termasuk mengenai estimasi kemungkinan terjadinya kejadian-kejadian tertentu di masa yang akan datang.

Pada akhirnya, ETOP akan dicocokkan dengan profil keunggulan strategis (*Strategic Advantage Profile*). Kedua alat diagnostik ini memberikan masukan yang berharga guna menghasilkan alternatif perubahan strategi dan menentukan kemungkinan timbulnya kesenjangan antara hasil yang diperkirakan dan hasil yang diinginkan serta alasan terjadinya kesenjangan tersebut.

2.2.6.4. Analisis dan Diagnosis Internal

Secara relatif, setiap organisasi mempunyai keunggulan dan kelemahan strategis, tetapi tidak setiap organisasi memiliki keunggulan strategis secara menyeluruh. Dalam sebuah perusahaan, misalnya, tiap divisi dapat memiliki kekuatan/kelemahan yang tidak sama satu dengan yang lainnya.

Analisis dan diagnosis internal atau sering juga disebut analisis keunggulan strategis menurut Jauch dan Glueck (1988:156) adalah:

"Internal analysis is the process by which the strategists examine the firms marketing and distribution, research and development, production and operation, corporate resources and personnel, and finance and accounting factors to determine where the firm has significant strengths and weaknesses". (Analisis internal adalah proses dimana para pembuat strategi menilai faktor-faktor pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan, keuangan dan akuntansi untuk menentukan di mana letak kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan).

Jika pimpinan organisasi tidak selalu sadar akan keuntungan strategis yang dimilikinya, mereka mungkin sekali tidak mampu mengenali adanya

kesempatan yang tersedia untuk mencapai keberhasilan usaha. Sebaliknya, jika pimpinan tidak menganalisis kelemahan-kelemahan yang ada di organisasinya secara teratur, mereka mungkin sekali akan tidak siap atau bahkan tidak mampu menghadapi ancaman-ancaman lingkungan secara efektif. Analisis mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi ini tentu saja harus dihadapkan dengan analisis lingkungan, sehingga keputusan-keputusan mengenai bagaimana menggunakan atau menambah kekuatan dan mengurangi kelemahan dapat dibuat dengan baik.

Dengan kata lain, pimpinan dapat membuat *Strategic Advantage Profile* (SAP), dan membandingkannya dengan ETOP untuk keperluan penyesuaian maupun perubahan arah strategi dan kebijakan secara optimal. *Strategic Advantage Profile* (SAP) adalah iktisar/uraian secara sistematis mengenai keunggulan dan kelemahan organisasi berdasarkan fungsi-fungsi internal yang ada di dalam organisasi tersebut.

Sama halnya dengan ETOP, dalam membuat SAP selain menganalisis kekuatan dan kelemahan yang ada sekarang, pimpinan juga harus mencoba meramalkan kemungkinan kekuatan/kelemahan yang paling mungkin terjadi di masa yang akan datang. Hal ini dibutuhkan agar apabila terjadi kesenjangan antara tujuan yang diinginkan dengan tujuan yang diharapkan dapat dicapai, masih tersedia waktu untuk mempersiapkan kekuatan tambahan atau mengurangi kelemahan supaya proses pencapaian tujuan tidak terhambat.

2.2.6.4.1. Faktor-faktor *Strategic Advantage Profile* Perguruan Tinggi

a. Faktor Kebijakan Pemasaran

Manajemen harus selalu memantau kekuatan dan kelemahan relatifnya di bidang pemasaran. Bila perusahaan memiliki kedudukan yang kuat dalam pasar, berarti perusahaan tersebut memiliki keunggulan strategis untuk memasarkan produk/jasa baru atau mempertahankan kedudukan pangsa pasar yang dimilikinya. Sebaliknya, kelemahan perusahaan di bidang pemasaran dan distribusi akan mengakibatkan kelemahan strategis dalam menyalurkan produk/jasa, mempromosikan produknya, serta kurang mampu meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasarnya. Jauch dan Glueck (1997:165) menyatakan bahwa masalah pemasaran operasional dalam bidang segmentasi, penempatan, dan bauran (produk, harga, promosi, dan distribusi) merupakan hal yang cukup penting bagi perusahaan untuk mampu bersaing.

Fungsi pemasaran tidak hanya perlu dilakukan oleh perusahaan yang memang merupakan organisasi dengan motif utama mencari keuntungan (*profit-oriented company*), melainkan juga mutlak dilakukan oleh setiap organisasi termasuk organisasi jasa maupun nirlaba, seperti yayasan yang mengelola Perguruan Tinggi Swasta. Seiring dengan semakin maraknya Perguruan Tinggi Swasta yang ada dewasa ini, maka peranan kebijakan di bidang pemasaran dianggap semakin penting dilakukan oleh masing-masing Perguruan Tinggi Swasta terutama untuk mampu bersaing secara efektif.

Komponen *Strategic Advantage* dalam bidang pemasaran untuk perguruan tinggi antara lain adalah sebagai berikut:



- a) Gabungan kualitas lulusan dan pelayanan terhadap para peserta didik/mahasiswa
- b) Pernyataan puas dari mahasiswa, sebagai konsumen, tentang mutu pendidikan, fasilitas dan layanannya
- c) Promosi yang efisien, baik melalui iklan di media cetak maupun media elektronik serta pameran pendidikan
- d) Fleksibilitas waktu studi
- e) Penentuan strategi harga (uang kuliah) yang efektif, dan sebagainya.

b. Faktor Penelitian dan Pengembangan

Jauch dan Glueck (1997:167) mengatakan penelitian dan pengembangan (*Research and Development*) dan fungsi rekayasa dapat merupakan keunggulan bersaing karena dua alasan utama:

1. Faktor penelitian dan pengembangan menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan untuk dipasarkan, dan
2. Hal ini dapat pula meningkatkan proses bahan untuk mendapatkan keunggulan biaya melalui efisiensi (yang dapat membantu memperbaiki kebijakan harga atau margin laba).

Proses penelitian dan pengembangan umumnya berlangsung secara bertahap melalui penelitian dasar (*basic research*), penelitian terapan (*applied research*), penelitian pengembangan (*development research*), dan komersialisasi (*commercialization*). Gambar 2.5. secara grafis menunjukkan penghematan waktu dalam memproduksi produk baru, proses, atau jasa dengan mempercepat penelitian dan pengembangan. Salah satu sumbunya menunjukkan jarak waktu

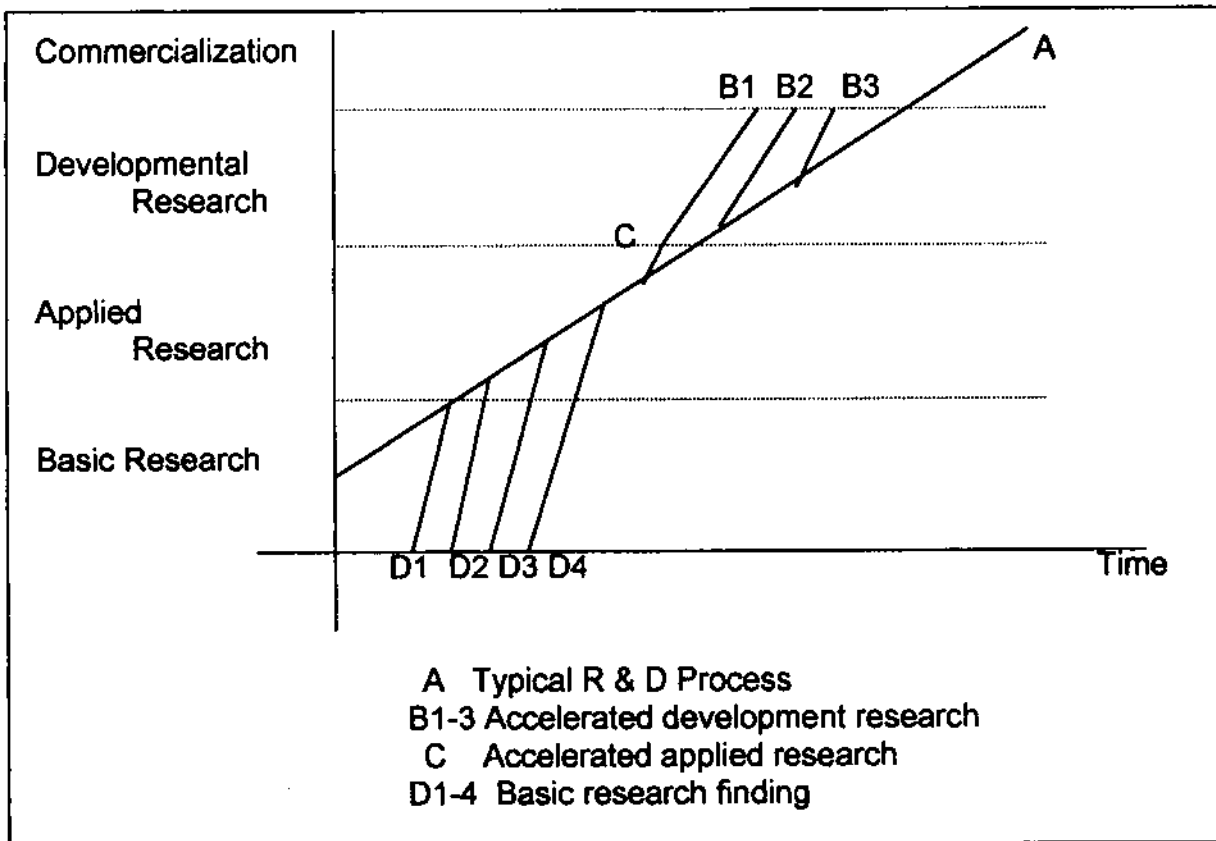
dari pendobrakan penelitian dasar sampai ke komersialisasi dan sumbu yang lainnya menunjukkan tahapan penelitian dan pengembangan.

Selain tahapan penelitian seperti yang disebutkan di atas, Tavel membagi kegiatan penelitian dan pengembangan menjadi lima macam, yaitu:

1. *Exploratory research* (penelitian pendahuluan)
2. *New-product or process research* (penelitian untuk produk atau proses produksi baru)
3. *Improvement research* (penelitian untuk perbaikan kualitas)
4. *Cost reduction research* (penelitian yang ditujukan untuk meminimalkan biaya produksi)
5. *Raw material adaptation method*

Komponen *strategic advantage* dalam bidang penelitian dan pengembangan pada perguruan tinggi , diantaranya ialah:

1. Kemampuan civitas akademika dalam melakukan penelitian-penelitian dasar yang bermanfaat bagi perguruan tinggi itu sendiri maupun bagi masyarakat pada umumnya.
2. Kemampuan pengembangan rekayasa produk
3. Memiliki laboratorium dan fasilitas percobaan yang lengkap
4. Peneliti,teknisi dan para ahli yang berpengalaman



Gambar 2.5. Meninjau Kembali R&D yang Berhasil

Sumber: Jauch Dan Glueck (1997 :168)

c. Faktor Sarana Akademis dan Perkuliahan (Operasional)

Faktor-faktor *strategic advantage* dalam bidang operasi perguruan tinggi yaitu:

1. Biaya operasional yang lebih rendah dibandingkan dengan biaya pesaing total
2. Kapasitas untuk memenuhi permintaan pasar (daya tampung yang memadai untuk menampung peminat yang memenuhi persyaratan)
3. Fasilitas pendukung aktivitas perkuliahan dan penelitian yang lengkap (perpustakaan, laboratorium, ruang komputer, dan lain-lain)
4. Peralatan dan mesin yang berteknologi tinggi
5. Gedung perkuliahan yang efisien

6. Lokasi fasilitas dan gedung kuliah yang strategis
7. Prosedur yang efisien dan efektif
8. Kebijakan pemeliharaan yang efisien dan efektif
9. Integrasi vertikal dan hubungan pemasok yang baik
10. Keluwesan operasi

d. **Faktor Sumber Daya Manusia (Pengelola, Dosen dan Karyawan)**

Terdapat sejumlah faktor sumber daya manusia yang dapat memberikan keunggulan bersaing bagi suatu perguruan tinggi. Setiap faktor dapat menambah kemampuan perguruan tinggi dalam mencapai tujuannya. Faktor-faktor yang dimaksud adalah:

1. Struktur organisasi yang efektif
2. Suasana kampus yang akademis dan kondusif bagi pengembangan akademik
3. Sistem manajemen strategis
4. Sejarah perguruan tinggi dalam mencapai tujuan
5. Pengaruh terhadap badan pemerintah
6. Sistem dukungan civitas akademika yang efektif
7. Dosen dan karyawan yang berkualitas tinggi
8. Pengalaman kerja dan prestasi manajemen puncak yang seimbang
9. Kebijakan hubungan kerja yang efisien dan efektif antara pemilik yayasan dan pengelola perguruan tinggi
10. Sistem penggajian yang memuaskan

e. Faktor Administrasi Keuangan

Faktor-faktor keunggulan strategis utama yang terdapat pada bidang administrasi keuangan adalah:

1. Total sumber daya keuangan dan kekuatannya (likuiditas, leverage, profitabilitas, aktivitas, arus kas, dan lain-lain).
2. Biaya modal yang rendah
3. Struktur modal yang efektif, memungkinkan adanya keluwesan pengumpulan modal tambahan jika diperlukan
4. Hubungan yang bersahabat dengan pemilik dan pemegang saham
5. Kondisi pajak yang menguntungkan dan asuransi untuk meminimumkan resiko
6. Perencanaan keuangan, modal kerja, dan prosedur penganggaran modal yang efisien dan efektif
7. Sistem akuntansi untuk perencanaan, anggaran biaya, laba, dan prosedur audit yang efisien dan efektif

2.2.7. Alternatif Strategi-Strategi Utama

Dengan telah dilakukannya analisis SWOT berarti organisasi telah melakukan introspeksi internal untuk menghadapi kondisi-kondisi yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal. Selanjutnya, langkah penting yang harus dilakukan setelah memadukan profil keunggulan strategis (SAP) dengan profil peluang dan ancaman lingkungan (ETOP) menurut Jauch dan Glueck (1988:199-201) adalah mempertimbangkan alternatif strategi dan memilih strategi yang memungkinkan untuk dilaksanakan. Strategi menurut Quinn

(Mintzberg:1995:7) adalah “ ... *the pattern or plan that integrates an organization's major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole*” (strategi ialah suatu pola atau rencana yang menggabungkan tujuan utama suatu organisasi, kebijakan, dan tindakan-tindakannya ke dalam satu kesatuan).

Quinn juga berpendapat bahwa strategi yang diformulasikan dengan baik akan sangat membantu menyusun dan mengalokasikan sumber daya-sumber daya organisasi ke dalam bentuk yang unik dan terus-menerus berdasarkan kompetensi internal relatifnya. Selanjutnya, dalam jangka waktu yang tidak begitu lama, strategi tersebut akan dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan.

Rumusan strategi secara lebih komprehensif dinyatakan oleh Andrews (Mintzberg:1995:66) sebagai berikut:

“ Corporate strategy is the pattern of decision in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and non economic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities” (strategi korporasi adalah suatu pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan menyatakan maksud, atau tujuannya, menghasilkan kebijakan-kebijakan dan rencana-rencana mendasar untuk mencapai tujuan tersebut, dan menyatakan lingkup usaha perusahaan, jenis organisasi dan ekonomi, dan kontribusi ekonomi maupun non-ekonomi yang akan dibuatnya untuk para pemegang saham, pegawai, pelanggan dan masyarakat).

Secara umum, terdapat beberapa variasi alternatif strategi yang dikembangkan oleh para ahli manajemen strategi, diantaranya adalah strategi generik dari Glueck, strategi generik Porter, dan kelompok strategi-strategi utama menurut David.

2.2.7.1. Strategi Generik dari Glueck

Sehubungan dengan strategi pada tingkat bisnis atau korporasi, Jauch dan Glueck (1997:203-215) mengemukakan pada prinsipnya terdapat empat jenis strategi generik yang dapat dipertimbangkan: stabilitas, ekspansi, penciutan, dan kombinasi.

1. Strategi Stabilitas

Pada dasarnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan karena perusahaan tersebut berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini relatif rendah resiko dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan.

2. Strategi Ekspansi

Strategi ekspansi menitikberatkan pada penambahan/perluasan produk, pasar, dan fungsi dalam perusahaan sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Strategi ekspansi menawarkan tingkat keuntungan yang relatif lebih besar, namun strategi ini juga mengandung resiko kegagalan yang tidak sedikit.

3. Strategi Penciutan (*Retrenchment*)

Strategi ini pada prinsipnya dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan, pasar yang dilayani, maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan yang memiliki *cash flow* negatif. Strategi ini lazim diterapkan pada suatu bisnis yang sedang berada pada tahap penurunan (*decline*).

4. Strategi Kombinasi

Oleh karena perubahan-perubahan eksternal dapat terjadi secara tidak seragam, maka perusahaan dapat saja melakukan strategi yang mengkombinasikan ketiga jenis strategi yang ada. Strategi ini dapat dipilih dengan pertimbangan (a) inti keputusan strategi dipusatkan pada kesempatan penggunaan beberapa strategi utama pada saat bersamaan, secara simultan dalam beberapa perusahaan, dan (b) perusahaan merencanakan untuk menggunakan beberapa strategi dasar pada waktu-waktu mendatang.

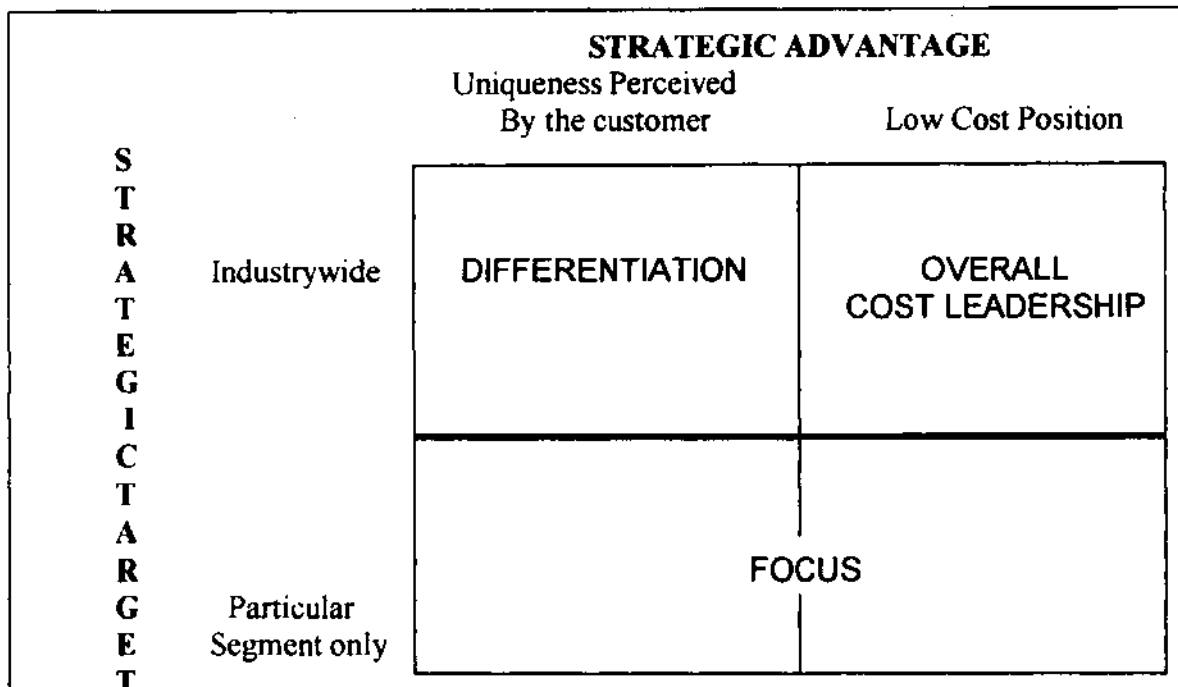
2.2.7.2. Strategi Generik Porter

Jika perusahaan hendak meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, maka perusahaan tersebut harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi, atau produk dengan biaya rendah, atau bahkan bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip itu, maka Porter mengembangkan tiga jenis strategi generik, yaitu strategi diferensiasi, *overall cost leadership*, dan fokus, sebagaimana diilustrasikan oleh Gambar 2.6.

1. Strategi Diferensiasi

Ciri strategi ini adalah perusahaan mengambil keputusan bahwa pelanggan menjadi titik sentral perhatian dengan cara membangun persepsi pembeli akan suatu produk/jasa yang unggul, sehingga tampak berbeda dari yang lain. Oleh karenanya, pelanggan mau membeli produk yang ditawarkan meskipun dengan harga yang mahal. Syarat penggunaan strategi ini adalah (a) perusahaan memiliki kekuatan yang tinggi dalam bidang sumber daya, seperti pemasaran, kreativitas, rekayasa produk, riset pasar, dan sebagainya, dan (2)

perusahaan mempunyai kemampuan dalam aspek organisasi, yaitu berupa kemampuan koordinasi, perekrutan tenaga handal, dan pengukuran intensif yang objektif.



Gambar: 2.6. Tiga Strategi Generik Porter

Sumber: Schnaars (1991:113)

2. Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*)

Karakteristik strategi ini adalah bahwa perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan, dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah. Akibatnya, biaya-biaya operasional seperti biaya produksi, promosi, dan lain-lain harus ditekan. Strategi ini dapat dipergunakan dengan syarat (a) memiliki kekuatan sumber daya modal, supervisi yang ketat, keterampilan dalam rekayasa proses dan biaya distribusi serta promosi rendah, dan (2) memiliki informasi dan kemampuan pengendalian yang baik dan ketat, serta menerapkan insentif berdasarkan target.

3. Strategi Fokus

Perusahaan yang menerapkan strategi ini berarti bahwa ia berkonsentrasi pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

2.2.7.3. Kelompok Strategi Utama Menurut David

David (1995:54-67) membagi macam-macam strategi bisnis ke dalam empat kelompok, yaitu kelompok strategi integrasi, intensif, diversifikasi, dan bertahan.

1. Kelompok Strategi Integrasi (*Integration Strategies*)

Strategi-strategi yang termasuk dalam kelompok ini ialah *forward integration*, *backward integration*, dan *horizontal integration*. *Forward* dan *backward integration* termasuk ke dalam strategi integrasi vertikal. *Vertical integration strategies* ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih ketat terhadap distributor, pemasok, maupun pesaing, baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

2. Kelompok Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Kelompok strategi intensif meliputi strategi penerobosan pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), dan pengembangan produk (*product development*). Strategi-strategi tersebut disebut intensif karena memerlukan usaha-usaha intensif dalam rangka meningkatkan posisi keunggulan kompetitif perusahaan melalui produk-produk yang sudah ada.

3. Kelompok Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Ada tiga tipe umum strategi diversifikasi yang sudah banyak diketahui dan diimplementasikan, yaitu *concentric diversification*, *horizontal diversification*, dan *conglomerate diversification*. *Concentric diversification* dilakukan dengan cara menambah produk atau jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan, pada pasar yang sama. Strategi ini diterapkan pada saat: 1) kondisi persaingan di industri tidak tumbuh/lambat, 2) produk/jasa mengalami tahap penurunan, dan 3) produk baru harganya kompetitif sehingga akan meningkatkan penjualan yang sudah ada. *Horizontal diversification strategy* dilaksanakan dengan menambah produk atau jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Strategi ini diterapkan pada saat : 1) kondisi industri tidak tumbuh, tetapi persaingan ketat 2) produk/jasa baru dapat meningkatkan penerimaan, dan 3) produk/jasa baru dapat ditawarkan pada pelanggan yang ada melalui jaringan distribusi yang sudah ada. *Conglomerate diversification strategy* ialah strategi yang dilakukan dengan jalan menambah produk atau jasa yang tidak saling berhubungan, pada pasar yang berbeda. Strategi ini dilaksanakan pada saat: 1) kondisi industri pada tiap tahun mengalami penurunan penjualan dan keuntungan 2) produk/jasa pada tahap jenuh 3) di industri yang baru, organisasi/perusahaan mempunyai kemampuan baik dari segi modal maupun manajemen.

4. Kelompok Strategi Bertahan (*Defensive Strategies*)

Kelompok strategi ini terdiri atas *strategi joint venture*, *retrenchment*, *divestiture*, dan *liquidation* dan *combination*. Strategi *joint venture* merupakan

strategi yang secara umum terjadi pada saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu firma yang temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul bebannya sendirian. Strategi *retrenchment* (penciutan) dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Strategi ini dirancang agar perusahaan mampu bertahan dalam posisi persaingannya. *Divestiture strategy* adalah menjual satu divisi atau bagian perusahaan dalam rangka menambah modal untuk investasi atau sebagai tindak lanjut strategi akuisisi yang telah diputuskan. Sedangkan *Liquidation strategy* adalah menjual seluruh aset yang dapat dihitung nilainya. Tipe strategi bertahan yang terakhir adalah strategi kombinasi. Banyak perusahaan mengimplementasikan kombinasi dari dua atau lebih strategi secara simultan. Namun demikian, cara seperti ini mengandung resiko tinggi jika diimplementasikan terlalu jauh. Strategi ini dapat diterapkan jika situasi dan kondisi yang terjadi di lapangan menuntut implementasi strategi yang tidak pas dengan strategi-strategi yang ada. Untuk itu, para pengambil keputusan perlu mengumpulkan data selengkap mungkin dan menganalisisnya dengan sangat cermat.

2.2.8. Analisis Matriks

Teknik lain yang dapat digunakan untuk merumuskan *grand strategy* perusahaan di samping analisis SWOT, adalah dengan matriks-matriks. David (1995:198-217) mengungkapkan bahwa pada pelaksanaannya matriks ini diintegrasikan ke dalam tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja pengambilan keputusan, yaitu:

1. Tahap I

Tahap ini disebut juga *input stage*, karena berfungsi untuk menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan dalam perumusan strategi.

Pada tahap I penelitian ini, digunakan dua jenis matriks yaitu *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* dan *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*.

2. Tahap II

Tahap ini disebut juga *matching stage*, karena berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal utama. Untuk penelitian ini, matriks yang digunakan dalam tahap ini adalah *SWOT/TOWS Matrix*, dan *IE (Internal-External) Matrix*.

3. Tahap III

Tahap ini disebut tahap keputusan (*decision stage*). Tahap ini menggunakan input dari informasi tahap I untuk mengevaluasi secara obyektif strategi-strategi alternatif dari hasil tahap II, sehingga memberikan suatu dasar obyektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling spesifik. Matriks yang digunakan pada tahapan akhir ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

2.2.8.1. EFE Matrix

External Factor Evaluation (EFE) matrix merupakan matriks yang berisi data dan analisis tentang faktor-faktor eksternal yang berada di sekitar perusahaan. Faktor-faktor tersebut berupa hal-hal yang berkaitan dengan

keadaan ekonomi, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan informasi tentang persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada. Pada dasarnya *EFE matrix* hampir menyerupai ETOP. Perbedaannya adalah, bahwa dalam penerapannya *EFE matrix* juga dilengkapi dengan pembobotan derajat kepentingan relatif yang besarnya bisa jadi tidak sama antara satu faktor dengan faktor lain. Hal ini bertujuan agar penilaian dapat dilakukan secara lebih objektif.

EFE matrix sebagaimana diungkapkan David (1995:144) berguna untuk mengetahui posisi strategik perusahaan, sebagaimana juga halnya dengan *IFE matrix*. Terdapat lima tahap dalam mengembangkan *EFE matrix*, yaitu: identifikasi *critical succes factors*, penentuan bobot tiap-tiap *critical success factor*, penentuan *rating*, penentuan *score* untuk semua *critical success factors*, dan terakhir adalah menjumlahkan setiap *score* untuk mendapatkan nilai *total score* tertimbang *EFE* perusahaan. Nilai (*score*) tertimbang inilah yang nantinya akan menjadi y-axis pada *IE matrix*.

Tabel 2.2
Contoh EFE-Matrix

Critical Success Factors (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Nilai (4)
1. PELUANG a. b.			
2. ANCAMAN a. b.			
TOTAL			

Sumber : Umar (1999:166-167)

2.2.8.2 IFE Matrix

Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix merupakan alat perumusan strategi yang menyimpulkan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang besar dalam daerah-daerah fungsional perusahaan. *IFE matrix* juga memberikan suatu dasar bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan di antara daerah-daerah tersebut. David (1995:184) mengungkapkan bahwa *intuitive judgement* sangat diperlukan dalam penggunaan *IFE Matrix*. *IFE matrix*, dalam analisis SWOT adalah representasi dari SAP, perbedaannya adalah bahwa pada *IFE matrix* terdapat pembobotan tiap-tiap faktor.

Sama halnya dengan *EFE matrix*, *IFE matrix* juga dapat dikembangkan melalui lima tahap, yakni: identifikasi *critical success factors*, pembobotan, pemberian *rating*, mengalikan bobot dengan *rating* untuk memperoleh nilai *score*, dan menentukan nilai *total score* tertimbang *IFE* perusahaan. Nilai (*score*) tertimbang *IFE* ini yang nantinya akan menjadi x-axis pada *IE matrix*.

Tabel 2.3
Contoh IFE Matrix

Critical Success Factors (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Nilai (4)
1. KEKUATAN a. b.			
2. KELEMAHAN a. b.			
TOTAL			

Sumber : Umar (1999:178)

2.2.8.3. *TOWS/SWOT Matrix*

Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS) Matrix merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para pemimpin perusahaan dalam mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah:

1. *SO Strategies (SO = Strength-Opportunity)*
2. *WO Strategies (WO = Weakness-Opportunity)*
3. *ST Strategies (ST = Strength-Threat)*
4. *WT Strategies (WT = Weakness-Threat)*

Representasi skematis dari *SWOT Matrix* digambarkan oleh Tabel 2.4. *SWOT Matrix* terdiri dari sembilan sel. Terdapat empat sel untuk *key factor*, empat sel untuk *strategy*, dan satu sel yang selalu kosong (terletak di sebelah kiri atas).

SO Strategies menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di sekitar perusahaan. **WO Strategies** bertujuan untuk memperkecil kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. **ST Strategies** berusaha agar perusahaan mampu menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. **WT Strategies** merupakan taktik untuk bertahan yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan-kelemahan internal serta menghindarkan diri dari ancaman-ancaman lingkungan.

Tabel 2.4
SWOT Matrix

<p align="center">-IFAS-</p> <p align="center">Selalu kosong (Always leave blank)</p> <p align="center">-EFAS-</p>	<p align="center">STRENGTHS-S</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3. Catatlah</p> <p>4. kekuatan-kekuatan</p> <p>5. internal</p> <p>6. perusahaan</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p align="center">WEAKNESSES-W</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3. Catatlah</p> <p>4. kelemahan-</p> <p>5. Kelemahan internal</p> <p>6. Perusahaan</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>
<p align="center">OPPORTUNITIES-O</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4. Catatlah</p> <p>5. peluang-peluang</p> <p>6. internal</p> <p>7. yang ada</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p align="center">SO STRATEGIES</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3. Daftar kekuatan</p> <p>4. untuk meraih</p> <p>5. keuntungan</p> <p>6. dari peluang</p> <p>7. yang ada</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p align="center">WO STRATEGIES</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3. Daftar memperkecil</p> <p>4. kelemahan dengan</p> <p>5. memanfaatkan</p> <p>6. keuntungan dari</p> <p>7. peluang yang ada</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>
<p align="center">THREATS-T</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4. Catatlah</p> <p>5. ancaman-ancaman</p> <p>6. eksternal yang ada</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p align="center">ST STRATEGIES</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4. Daftar kekuatan</p> <p>5. yang ada</p> <p>6. untuk menghindari</p> <p>7. ancaman</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p align="center">WT STRATEGIES</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4. Daftar meminimalisasi</p> <p>5. kelemahan dan</p> <p>6. menghindari</p> <p>7. ancaman</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>

Sumber: Umar (1999:189)

2.2.8.4. GE 9 Cells Matrix (Internal-External Matrix)

Matriks ini biasa juga disebut sebagai matriks daya tarik industri/kekuatan bisnis. Matriks berupa kisi perencanaan sembilan sel ini dikembangkan oleh *General Electric*, dengan tujuan untuk mengatasi sebagian keterbatasan yang

dimiliki oleh *BCG Matrix*. Matriks ini terdiri atas dua dimensi yaitu *total score* tertimbang dari *IFE Matrix* pada sumbu X dan *total score* tertimbang *EFE Matrix* pada sumbu Y.

IE Matriks memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

1. Sel I, II, atau IV digambarkan sebagai “*Grow*” dan “*Build*”. Strategi-strategi yang cocok untuk posisi pada sel-sel ini adalah kelompok strategi intensif (*market penetration*, *market development*, dan *product development*) atau kelompok strategi integrasi (*backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration*).
2. Sel III, V, dan VII, paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi “*Hold*” dan “*Maintain*”, biasanya terdiri atas strategi *market penetration* dan *product development*.
3. Sel VI, VIII, dan IX dapat menggunakan strategi “*Harvest*” atau “*Divestiture*”

Gambar *GE 9 Cells Matrix (Internal-External Matrix)* diilustrasikan dalam

Gambar 2.7 berikut ini :

		Skor Total IFE			
		Kuat	Rata-rata	Lemah	
		4,0	3,0	2,0	1,0
Skor Total EFE	Tinggi	I	II	III	
	Rata-rata	IV	V	VI	
	Rendah	VII	VIII	IX	
		1,0			

Gambar 2.7. Internal-External Matrix

Sumber : Umar (1999:181)

2.2.8.5. Quantitative Strategic Planning Matrix

Quantitative Strategic Planning Matrix adalah suatu teknik analisis untuk menentukan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari tindakan-tindakan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan. Teknik ini akan secara jelas menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih.

QSPM adalah alat yang dapat mengevaluasi pilihan strategi secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat analisis untuk memformulasikan strategi lainnya, *QSPM* juga membutuhkan *intuitive judgement* yang baik.

Menurut Umar (1999:213), terdapat enam tahap yang harus dilakukan dalam mengembangkan *QSPM*. Tahap-tahap tersebut adalah (1) membuat daftar *external opportunities/threats* dan *internal strengths/weaknesses*, yang diambil dari *EFE* dan *IFE Matrix*, (2) menentukan *rating* masing-masing *critical success factor* tersebut, (3) mengidentifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan pelaksanaannya, (4) menetapkan *attractiveness score (AS)*, (5) menghitung total *AS*, dan (6) hitung semua total *AS* tiap-tiap strategi alternatif. Nilai total *AS* yang terbesar menunjukkan bahwa alternatif strategi itu menjadi pilihan utama, dan nilai yang terkecil menjadi pilihan terakhir. Contoh bentuk dasar dari *QSPM* diilustrasikan oleh Tabel 2.5. berikut ini.

Tabel 2.5.
Contoh Matrix QSPM

Faktor Utama	Rating	Alternatif Strategi		
		Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3
<u>Faktor Eksternal</u>				
<u>Faktor Internal</u>				

Sumber : Umar (1999:211)

2.2.9. Keunggulan Kompetitif

Christiananta (1996: 88-89) mendefinisikan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) sebagai keunggulan dalam kemampuan sumberdaya manusia yang dimiliki badan usaha dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan/kelebihan ini secara umum dapat berbentuk kemampuan lebih dalam kegiatan-kegiatan yang saling terkait, dimulai dari proses produksi, pemasaran, pengiriman barang/distribusi, dan pelayanan-pelayanan yang diperlukan, termasuk pelayanan purna jual. Tentu saja tercapainya kemampuan lebih itu perlu didukung oleh tersedianya infrastruktur yang diperlukan.

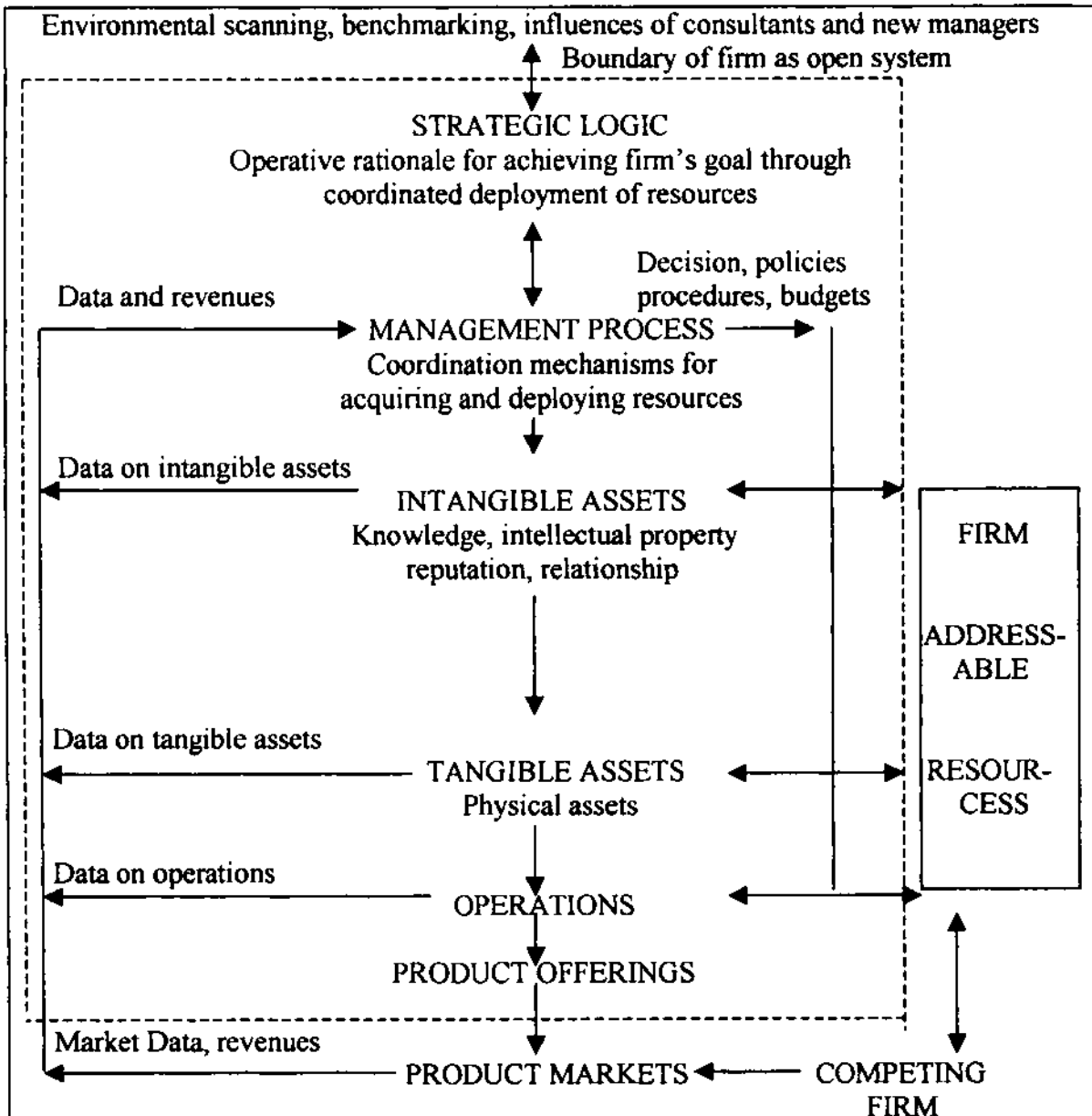
Besanko et al. (1996:3) menyatakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage, SCA*) dapat dipahami sebagai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang melampaui kemampuan industri dan dapat mempertahankannya dalam periode waktu yang lama. Elu dan Mardikin (1999:11-13) mengemukakan bahwa SCA bagi sebuah perusahaan dapat bersumber dari banyak hal, seperti (1) kemampuan

perusahaan untuk menghadapi perubahan, (2) produktivitas yang lebih tinggi, (3) kualitas yang lebih baik, dan (4) kemampuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan. SCA perusahaan dapat juga ditilik dari kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan-kebutuhan atau kepentingan-kepentingan konsumen, pemilik, dan karyawan secara istimewa dan konsisten dalam kurun waktu yang lama. Semuanya ini pada akhirnya bermuara pada kelangsungan hidup perusahaan dalam waktu yang lama, menjadikan perusahaan berusia panjang, atau berproses secara memadai sebagai suatu *living company*.

Sanchez dan Heine (1997: 135) mengelompokkan kompetensi organisasi menjadi sumberdaya (*resources*) dan *coordinated deployment*. Sumberdaya terdiri dari *tangible assets* (seperti gedung, peralatan, produk perusahaan, dan sebagainya) dan *intangible assets* yang mencakup pengetahuan individual dan kolektif organisasi (*explicit and tacit knowledge*), kapabilitas atau keterampilan, *brand name*, dan *software* yang dimiliki perusahaan. Sedangkan *coordinated deployment* pada dasarnya mencakup berbagai proses manajemen atau organisasi serta proses-proses yang digunakan untuk pengaturan aset-aset terkoordinasi. Termasuk dalam *coordinated deployment* adalah *strategic logic* dan proses-proses yang efisien.

Kategorisasi ulang dilakukan oleh Durand (Sanchez dan Heine:1997:135) yang mengemukakan lima kelompok kompetensi perusahaan, berupa (1) *stand alone assets*, (2) kapabilitas kognitif, (3) proses-proses dan *routines*, (4) struktur organisasi, dan (5) perilaku dan budaya organisasi. *Stand alone assets*

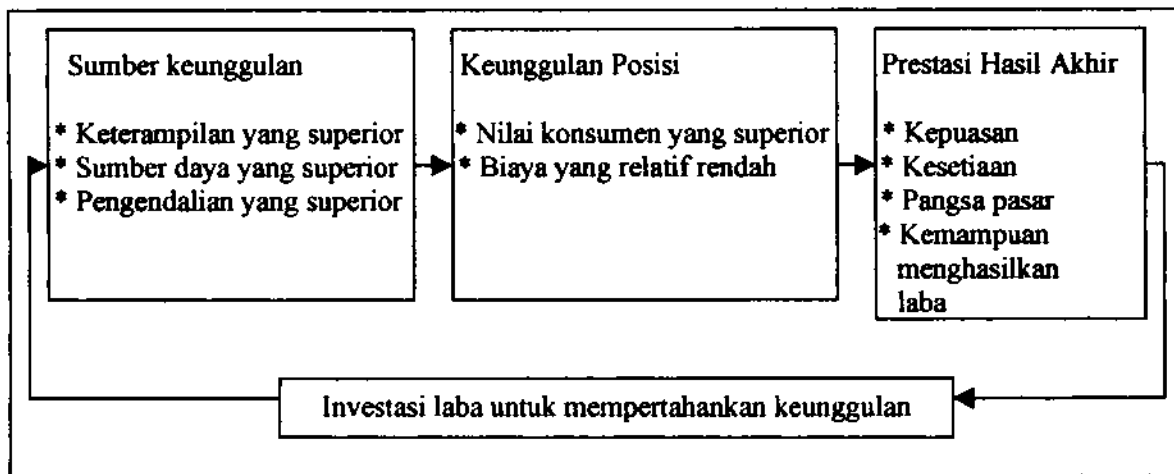
mencakup *tangible* dan *intangible asset*, sedangkan kapabilitas kognitif meliputi keterampilan, pengetahuan, dan sebagainya. Proses dan *routines* merupakan beberapa mekanisme koordinasi yang dapat membuat organisasi dapat bekerja dengan mengkoordinasikan berbagai tindakan individual dalam suatu bisnis bersama. Model pengelolaan atas aset-aset ini ditunjukkan pada Gambar 2.8.



Gambar 2.8. Integrasi Kompetensi-kompetensi Perusahaan

Sumber : Sanchez & Heine (1997:136)

Day dan Wensley (1988:1-20) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai hasil akhir. Prosesnya terlihat pada Gambar 2.9. yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan. Sumber keunggulan kompetitif adalah keterampilan, sumber daya, dan pengendalian yang superior.



Gambar 2.9. Beberapa Elemen Keunggulan Bersaing
Sumber: Day and Wensley (1988:30)

Keterampilan yang superior memungkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan membedakan organisasi dari persaingan. Keterampilan meliputi kemampuan teknis, manajerial, dan operasional. Sementara itu, sumber daya yang superior memungkinkan pembentukan dimensi keunggulan. Pengendalian yang superior mencakup kemampuan memantau dan menganalisis proses dan hasil bisnis.

Dasar keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (SCA) dibentuk oleh sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti. Sumber daya didefinisikan oleh Hitt, Ireland, dan Hoskisson (1997:81) sebagai input proses produksi

perusahaan seperti barang modal, kemampuan pekerja, paten, keuangan, serta manajer yang berbakat. Dengan lingkup yang menyeluruh, sumber daya mencakup spektrum yang luas dan fenomena individu, sosial, serta organisasi.

Beberapa sumber daya perusahaan bersifat berwujud (*tangible*), sedangkan lainnya tidak berwujud (*intangible*). Sumber daya berwujud (*tangible resources*) adalah aktiva yang dapat dilihat, disentuh, atau dihitung. Sedangkan sumber daya tak berwujud (*intangible resources*) meliputi mulai dari hak properti intelektual hingga sumber daya manusia dalam kaitannya sebagai bagian masyarakat. Barner (1991:100-102) membagi sumber daya berwujud menjadi empat jenis (finansial, fisik, manusia, organisasional) dan sumber daya tak berwujud menjadi tiga jenis (teknologi, sumber daya untuk inovasi, dan reputasi).

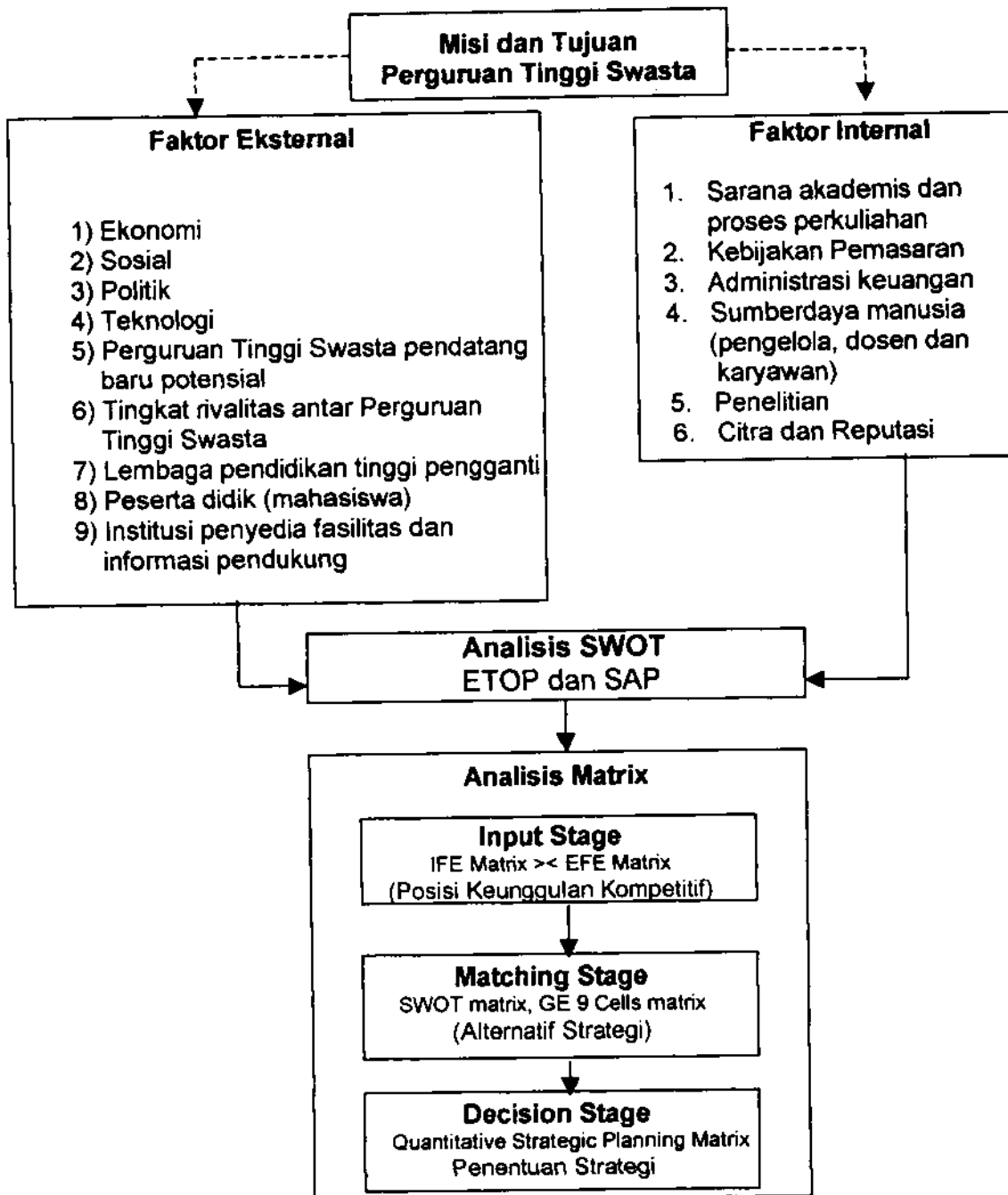
Definisi yang agak berbeda tentang keunggulan bersaing adalah yang dikemukakan oleh Schnaars (1991:130), yang memandang keunggulan kompetitif sebagai sesuatu yang memungkinkan perusahaan mencapai laba yang lebih tinggi daripada sekedar laba rata-rata. Hubungan antara keunggulan kompetitif dengan laba adalah langsung dan jelas, yaitu bahwa keunggulan yang kuat di berbagai bidang akan mengarah pada laba yang lebih tinggi. Demikian pula sebaliknya, tidak ada/lemahnya keunggulan kompetitif akan menghasilkan laba yang rendah.

Schnaars (1991:130) mengungkapkan lima karakteristik yang terdapat dalam keunggulan kompetitif, yakni kompetensi khusus, mampu menciptakan persaingan tak sempurna, kesinambungan (*sustainability*), keselarasan dengan

lingkungan eksternal, dan kemampuan menghasilkan laba yang melebihi rata-rata.

BAB III.**KERANGKA KONSEPTUAL**

Kerangka konseptual yang melandasi penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Dari Gambar 3.1, dapat dilihat bahwa kerangka konseptual penelitian ini dimulai dari misi dan tujuan yang ditetapkan oleh pihak Perguruan Tinggi Swasta (dalam hal ini Jurusan Manajemen FE pada PTS yang bersangkutan). Untuk mencapai misi dan tujuan yang diharapkan, maka Perguruan Tinggi Swasta tersebut harus menentukan strategi usaha yang tepat. Dalam rangka menentukan strategi apa yang akan digunakan, terlebih dahulu harus dilakukan identifikasi dan penelaahan mendalam atas faktor-faktor kritis yang ada pada aktivitas sehari-hari Perguruan Tinggi Swasta.

Terdapat dua kelompok faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal, atau biasa disebut lingkungan, terdiri dari 9 faktor yaitu ekonomi, sosial, politik, teknologi, Perguruan Tinggi Swasta pendatang baru potensial, tingkat rivalitas antar perguruan tinggi swasta, ancaman lembaga pendidikan tinggi pengganti, peserta didik (mahasiswa) dan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung. Sedangkan faktor internal yang ada pada operasi Perguruan Tinggi Swasta terdiri atas 6 faktor, yaitu sarana akademis dan proses perkuliahan, kebijakan pemasaran, administrasi keuangan, sumberdaya manusia (pengelola, dosen dan karyawan), penelitian, serta citra dan reputasi lembaga Perguruan Tinggi Swasta.

Kedua kelompok faktor inilah yang akan dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT dan analisis matriks. Dalam analisis SWOT digunakan perbandingan antara ETOP dan SAP organisasi. Hasilnya akan dipetakan ke dalam suatu diagram yang disebut dengan diagram SWOT. Dalam analisis matriks, terdapat tiga tahapan yang harus dilakukan dalam upaya mencari posisi

keunggulan. Tahapan tersebut adalah *input stage*, yang berfungsi menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. *Input stage* terdiri dari *IFE* dan *EFE matrix*. Tahap selanjutnya adalah *matching stage* yang terdiri dari *SWOT matrix*, dan *GE 9 cells matrix*. *Matching stage* terfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilakukan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal. Pada tahap ini akan dapat diketahui di mana letak posisi keunggulan kompetitif suatu Perguruan Tinggi Swasta dibandingkan dengan para pesaingnya. Selanjutnya dari analisis dan posisi keunggulan strategis tersebut akan muncul pula alternatif-alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh Perguruan Tinggi Swasta. Dari sekian banyak alternatif yang dapat dilaksanakan, akan ditentukan alternatif yang paling baik dan paling mungkin dilakukan berdasarkan rekomendasi dari tahapan terakhir analisis matriks, yaitu *the decision stage*, dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

BAB IV.

METODE PENELITIAN

Penelitian atau riset menurut Supranto (1993:1) pada dasarnya merupakan suatu kegiatan untuk mendapatkan data dan informasi yang sangat berguna untuk mengetahui sesuatu, memecahkan masalah, atau untuk mengembangkan ilmu pengetahuan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan bersifat deskriptif, yang bertujuan untuk mencari strategi apakah yang paling cocok untuk diterapkan pada masing-masing Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi pada Perguruan Tinggi Swasta yang menjadi objek penelitian.

Zainuddin (1995:37) mengungkapkan bahwa penelitian yang sifatnya deskriptif adalah penelitian yang analisis datanya tidak keluar dari ruang lingkup sampel, bersifat deduktif, berdasarkan teori atau konsep yang bersifat umum yang diaplikasikan untuk menjelaskan seperangkat data atau menunjukkan komparasi antara seperangkat data dengan seperangkat data yang lain. Hasan dan Koentjaraningrat (1994:29) menyatakan bahwa penelitian yang bersifat deskriptif bertujuan menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala/kelompok tertentu atau untuk menentukan frekuensi/penyebaran suatu gejala atau frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala dan gejala lain di masyarakat. Data yang dibutuhkan pada penelitian deskriptif dapat bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

4.1. Faktor-Faktor Keberhasilan (*Critical Success Factors*)

4.1.1. Identifikasi *Critical Success Factors*

Faktor-faktor keberhasilan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Kelompok Faktor Eksternal yang mempengaruhi operasionalisasi organisasi Perguruan Tinggi Swasta. Termasuk dalam kelompok ini adalah faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, Perguruan Tinggi Swasta pendatang baru potensial, tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta, ancaman lembaga pendidikan tinggi pengganti, peserta didik (mahasiswa), dan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung.
2. Kelompok Faktor Internal, yaitu meliputi sarana akademis dan proses perkuliahan, kebijakan pemasaran, administrasi dan keuangan, sumber daya manusia (dosen, karyawan, dan pengelola), penelitian, serta citra/reputasi Perguruan Tinggi Swasta.

4.1.2. Definisi Operasional *Critical Success Factors*

Untuk menghindari kesalahan dalam mengartikan faktor-faktor kunci keberhasilan yang digunakan dalam penelitian, dan agar faktor tersebut dapat diukur, maka perlu dijelaskan definisi faktor-faktor tersebut secara operasional, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor ekonomi, yaitu semua situasi dan kecenderungan ekonomi nasional yang berpotensi mempengaruhi operasional Perguruan Tinggi Swasta. Termasuk didalamnya adalah besarnya tingkat penghasilan, anggaran dana untuk pendidikan, dan sebagainya.

2. Faktor sosial, yaitu kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup masyarakat yang berkembang dari pengaruh kultural, etnik, demografi dan pendidikan.
3. Faktor politik, yaitu segala kebijakan atau peraturan pemerintah yang menyangkut perguruan tinggi.
4. Faktor teknologi, yaitu perubahan atau inovasi di bidang teknologi yang dapat mendukung operasionalisasi dan proses perkuliahan di Perguruan Tinggi Swasta.
5. Faktor Perguruan Tinggi Swasta pendatang baru potensial adalah calon Perguruan Tinggi Swasta yang berminat membuka program studi yang sama dan menawarkan fasilitas yang sejenis dengan Perguruan Tinggi Swasta yang menjadi objek penelitian.
6. Faktor tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta , yaitu segala bentuk tindakan yang dilakukan masing-masing Perguruan Tinggi Swasta dalam rangka menarik mahasiswa baru.
7. Faktor lembaga pendidikan tinggi pengganti, ialah lembaga-lembaga pendidikan non universitas yang menawarkan produk/jasa alternatif yang dapat menjalankan fungsi yang sama dengan produk/jasa yang ditawarkan objek penelitian.
8. Faktor peserta didik (mahasiswa) yaitu pihak yang berkepentingan terhadap jasa yang dihasilkan dan fasilitas yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi Swasta.
9. Faktor institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung, yaitu semua pihak baik perorangan maupun badan yang menyediakan pasokan berupa

informasi, kebijakan, fasilitas, maupun keterampilan baik formal maupun informal.

10. Faktor sarana akademik dan proses perkuliahan adalah segala sarana/fasilitas yang menunjang proses perkuliahan yang efektif, yaitu suatu kegiatan yang berkaitan dengan proses pengubahan masukan (calon mahasiswa) menjadi keluaran (lulusan/alumni).
11. Faktor kebijakan pemasaran, yaitu kebijakan dan kegiatan yang berkaitan dengan penyediaan sarana dan kemudahan yang memungkinkan calon pelanggan (mahasiswa) melakukan pembelian atas jasa yang ditawarkan dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan pembelian.
12. Faktor administrasi keuangan, yaitu kemampuan Perguruan Tinggi Swasta yang bersangkutan dalam mencari dan mengelola dana.
13. Faktor sumber daya manusia yaitu kualitas dosen, karyawan dan pengelola Perguruan Tinggi Swasta serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk keperluan perekrutan, pelatihan dan pengembangannya.
14. Faktor penelitian, yaitu kegiatan yang berkaitan dengan inovasi yang berguna baik untuk proses perkuliahan (intern) maupun bagi masyarakat pada umumnya.
15. Faktor citra dan reputasi lembaga, adalah citra Perguruan Tinggi Swasta di mata mahasiswa dan masyarakat secara umum, ditinjau dari mutu dosen, fasilitas , lulusan dan lain-lain.

4.2. Sumber Data

Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara, survei, dan observasi langsung dengan pihak manajemen Perguruan Tinggi Swasta dan Fakultas Ekonomi, serta Jurusan Manajemen yang menjadi objek penelitian. Sedangkan data sekunder sebagai data umum yang sifatnya menunjang analisis didapat melalui bahan-bahan publikasi dan dokumen baik berasal dari Perguruan Tinggi Swasta yang bersangkutan maupun dari pihak Kopertis Wilayah VII, atau pihak-pihak lain yang relevan.

4.3. Prosedur Penentuan Objek Penelitian

Jumlah seluruh Perguruan Tinggi Swasta di Kotamadya Surabaya, yang berbentuk universitas dan memiliki Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen seluruhnya berjumlah 22 universitas. Namun demikian, sampai dengan Juli Tahun 2000, hanya 11 diantaranya yang memiliki status terakreditasi dari Badan Akreditasi Negara (BAN). Dari jumlah itu, 9 diantaranya berstatus terakreditasi B dan sisanya terakreditasi C. Untuk keperluan penelitian ini, dipilih 9 universitas swasta yang jurusan manajemen pada Fakultas Ekonominya terakreditasi B sebagai objek penelitian, dengan pertimbangan bahwa meski status akreditasinya sama tetapi dengan karakteristik yang heterogen, diharapkan akan dapat digali beberapa jenis strategi yang berbeda, yang dapat diterapkan pada jurusan manajemen universitas-universitas swasta lainnya.

Tabel 4.1.
Perguruan Tinggi yang Menjadi Objek Penelitian

No.	Nama Perguruan Tinggi
1.	Universitas Bhayangkara
2.	Universitas Dr. Soetomo
3.	Universitas Katolik Widya Mandala
4.	Universitas Kristen Petra Surabaya
5.	Universitas Pembangunan Veteran Nasional Surabaya
6.	Universitas Putra Bangsa
7.	Universitas Surabaya
8.	Universitas Tujuhbelas Agustus Surabaya
9.	Universitas WR Supratman

4.4. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini ada 3 yaitu:

1. Observasi, yakni cara pengenalan secara langsung objek yang diteliti. Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan (objek penelitian), guna mengumpulkan data-data yang relevan dengan penelitian.
2. Wawancara, yaitu pengumpulan data melalui wawancara langsung berdasarkan panduan wawancara yang telah ada, dengan *key persons* (orang-orang yang berperan sebagai penentu kebijakan) pada masing-masing Perguruan Tinggi Swasta, khususnya Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, yang menjadi objek penelitian. *Key persons* untuk setiap Perguruan Tinggi Swasta ditetapkan lima (5) orang, yaitu, Dekan FE, Pembantu Dekan I, II, dan III (3 orang), dan Ketua Jurusan Manajemen.
3. Penyebaran Angket/Kuesioner, dimana masing-masing *key person* dimintakan kesediaannya untuk mengisi serangkaian daftar pertanyaan yang

hasilnya akan dijadikan dasar analisis matriks. Angket yang disebarkan disusun dengan menggunakan teknik Delphi, dimana data-data dan informasi yang diperlukan dibuat berdasarkan konsensus para ahli (dalam hal ini kelima *key person* di setiap Jurusan Manajemen FE Perguruan Tinggi Swasta yang menjadi objek penelitian).

4.5. Teknik Analisis

Sebagaimana telah disebutkan di muka, bahwa penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Teknik analisis kualitatif ini menggunakan pendekatan analisis berdasarkan faktor yang tidak bisa diukur secara tepat sehingga teknik ini dikembangkan berdasarkan landasan teori yang dipercayai oleh para ahli di bidangnya.

4.5.1. Analisis SWOT

Analisis ini dimulai dengan mengkaji lingkungan eksternal yang memiliki dampak (positif maupun negatif) secara langsung atas organisasi (Perguruan Tinggi Swasta). Hasil kajian lingkungan eksternal ini dituangkan dalam bentuk *Environmental Threat and Opportunity Profile* (ETOP). Selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan yang ada pada internal perusahaan. Hasil identifikasi tersebut dijabarkan dalam bentuk *Strategic Advantage Profile* (SAP). Untuk menentukan posisi sekarang perusahaan, kedua profil eksternal dan internal tersebut dibandingkan. Hasilnya ditampilkan dalam bentuk diagram analisis SWOT. Berdasarkan posisi yang ada, maka direkomendasikan strategi apa yang sesuai untuk dilaksanakan.

4.5.2. Analisis Matriks

Selain analisis SWOT, teknik lain yang dapat digunakan untuk merumuskan *grand strategy* Perguruan Tinggi Swasta adalah dengan matriks-matriks. Dalam pelaksanaannya, menurut Umar (1999:162-191), matriks ini diintegrasikan ke dalam tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja pengambilan keputusan, yaitu:

1. Tahap I

Tahap ini disebut juga *input stage*, karena berfungsi untuk menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan dalam perumusan strategi.

Pada tahap I penelitian ini, digunakan dua jenis matriks yaitu *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* dan *Internal Factor Evaluation (IFE Matrix)*.

a. Tahapan dalam mengembangkan *EFE Matrix*

- 1) Membuat *critical success factors* secara spesifik, yang mencakup *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman).
- 2) Menentukan bobot *critical success factors* dengan skala 0,0 (tidak penting) s/d 1,0 (sangat penting). Total seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- 3) Setiap *critical success factors* diberi peringkat (*rating*) antara 1 s/d 4, di mana:
 - 4 = respons sangat baik,
 - 3 = respons di atas rata-rata,
 - 2 = respons rata-rata,
 - 1 = respons di bawah rata-rata.

(keterangan: yang dimaksud dengan respons di atas, adalah respons/tanggapan dari Perguruan Tinggi Swasta yang diteliti).

- 4) Mengalikan masing-masing nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan *score* bagi semua *critical success factors*.
- 5) Menjumlahkan semua *score* untuk mendapatkan nilai *total score* organisasi.

Kemungkinan nilai *total score* dalam *EFE Matrix* adalah berkisar dari 1,0 (terendah) s/d 4,0 (tertinggi). *Total score* 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespons peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. *Total score* sebesar 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

b. Tahapan dalam mengembangkan *IFE Matrix*, yaitu:

- 1) Membuat *critical success factors* secara spesifik, yang mencakup *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) internal.
- 2) Menentukan bobot *critical success factors* dengan skala 0,0 (tidak penting) s/d 1,0 (sangat penting). Nilai bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk menjadi sukses dalam industri perusahaan atau organisasinya. Faktor-faktor yang dipertimbangkan memiliki peran yang paling besar pada prestasi organisasi diberi nilai tertinggi, demikian pula sebaliknya. Total seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

3) Setiap *critical success factors* diberi peringkat (*rating*) antara 1 s/d 4, di mana:

4 = kekuatan yang besar,

3 = kekuatan yang kecil,

2 = kelemahan yang kecil,

1 = kelemahan yang besar.

4) Mengalikan masing-masing nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan *score* bagi semua *critical success factors*.

5) Menjumlahkan semua *score* untuk mendapatkan nilai *total score* perusahaan.

Nilai rata-rata *IFE Matrix* adalah 2,5. Jika nilainya di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkan nilai di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

2. Tahap II

Tahap ini disebut juga *matching stage*, karena berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal utama. Untuk organisasi perguruan tinggi, matriks yang digunakan dalam tahap ini adalah *SWOT/TOWS Matrix*, dan *GE 9 Cells/Internal-External Matrix*.

a. Tahapan dalam membentuk *SWOT/TOWS Matrix*, adalah:

1) Membuat daftar peluang kunci eksternal perusahaan

2) Membuat daftar ancaman kunci eksternal perusahaan

3) Membuat daftar kekuatan kunci internal perusahaan

- 4) Membuat daftar kelemahan kunci internal perusahaan
 - 5) Mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan eksternal, dan mencatat hasilnya dalam sel *SO S*
 - 6) Mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan eksternal dan mencatat hasilnya dalam sel *WO Strategies*
 - 7) Mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan mencatat hasilnya di sel *ST Strategies*
 - 8) Mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan mencatat hasilnya di sel *WT Strategies*
- b. Tahapan dalam mengembangkan *GE 9 Cells (Internal-External) Matrix*:
- 1). Menyusun IFE matriks untuk masing-masing sampel, dengan mengikuti tahapan sebagaimana disebutkan dalam butir 1b.
 - 2) Total score tertimbang untuk IFE dipetakan pada x-axis IE matriks.
 - 3) Menyusun EFE matriks untuk masing-masing sampel, sesuai dengan tahapan yang disebutkan pada butir 1a.
 - 4) Total score tertimbang untuk EFE matriks dipetakan pada y-axis IE matriks.
 - 5) Koordinat titik pertemuan kedua axis dipetakan pada IE matriks.
 - 6) Jika hasil pemetaan koordinat titik temu berada di sel I, II, dan IV, maka strategi yang disarankan adalah *Grow and Build*. Namun apabila hasil pemetaan menunjukkan sel III, V, dan VII, maka strategi yang dianjurkan adalah *Hold and Maintain*. Untuk sel VI, VIII, dan IX, strategi yang harus dipilih adalah *Harvest* atau *Divest*.

3. Tahap III

Tahap ini disebut tahap keputusan (*decision stage*). Tahap ini menggunakan input dari informasi tahap 1 untuk mengevaluasi secara obyektif strategi-strategi alternatif dari hasil tahap 2, sehingga memberikan suatu dasar obyektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling spesifik. Matriks yang digunakan pada tahapan akhir ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Umar (1999:212-214), terdapat 6 (enam) langkah yang dilakukan dalam mengembangkan QSPM, yaitu:

1. Membuat daftar *external opportunities/threats* dan *internal strengths/weaknesses* di kolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini didapatkan langsung dari EFE dan IFE Matriks.
2. Memberi nilai *rating* masing-masing *external and internal critical success factors*. *Rating* ini sama dengan yang ada di EFE dan IFE Matriks. *Rating* diletakkan pada kolom yang lurus di sebelah kanan *external and internal critical success factors*.
3. Meneliti matriks-matriks pada tahap 2 (*matching stage*), dan identifikasikan strategi alternatif yang harus dipertimbangkan pelaksanaannya oleh perusahaan. Strategi-strategi ini dicatat di bagian atas baris QSPM, lalu strategi tersebut dikelompokkan ke dalam satuan yang *mutually exclusive* jika memungkinkan.
4. Menetapkan *Attractiveness Score (AS)*, yaitu sebuah angka yang menunjukkan *relative attractiveness* untuk masing-masing strategi yang

terpilih. *Attractiveness score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *external* atau *internal critical success factor*. Selanjutnya, ditentukan bagaimana peran dari faktor tersebut dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Jika peran dari faktor tersebut besar, maka strategi-strateginya harus dibandingkan relatif pada faktor utama itu. Secara terinci, nilai AS harus ada pada masing-masing strategi untuk menunjukkan *relative attractiveness* dari satu strategi terhadap strategi lainnya. Batasan nilai AS adalah; 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, 4 = sangat menarik. Jika peran dari faktor tersebut kecil, hal ini menunjukkan bahwa *respective critical success factor* tidak mempunyai peran pada pilihan spesifik yang sedang dibuat. Jika demikian, maka AS strategi-strategi yang ada tidak perlu ditandai.

5. Menghitung *Total Attractiveness Score*. Total AS didapat dari perkalian *Rating* (poin 2) dengan AS (poin 4) pada masing-masing baris. Total AS menunjukkan *relative attractiveness* masing-masing alternatif strateginya.
6. Menghitung semua total AS, yaitu dengan menjumlahkan semua total AS pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi terbesar menunjukkan bahwa alternatif strategi itu menjadi pilihan utama dan nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

5.1.1. Universitas Katolik (Unika) Widya Mandala

Universitas Katolik (Unika) Widya Mandala didirikan pada tanggal 20 September 1960 oleh Yayasan Widya Mandala, di bawah Keuskupan Surabaya. Unika Widya Mandala sampai saat ini memiliki dua lokasi kampus. Kampus utama terletak di Jl. Dinoyo 42, menempati lahan seluas lebih kurang 10.527 m². Sebagian besar kegiatan administrasi dan pusat pelayanan berada di kampus utama ini, meliputi rektorat, perpustakaan utama, pusat penelitian, dan pusat komputer. Kampus Dinoyo ini dibangun pada tahun 1964, dan merupakan tempat bernaungnya beberapa fakultas, seperti Fakultas Ekonomi, Fakultas Farmasi, Fakultas Teknologi Pangan, dan Fakultas Psikologi. Kampus kedua terletak sekitar 8 km dari kampus utama. Berlokasi di Jl. Kalijudan 37, kampus ini didirikan pada tahun 1985 dan menempati lahan seluas 33.629 m². Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan serta Fakultas Teknik dan Akademi Sekretaris terletak di kampus ini.

Universitas Katolik Widya Mandala memiliki dua buah perpustakaan, yang masing-masing terdapat di kampus Dinoyo dan kampus Kalijudan. Perpustakaan Unika Widya Mandala sangat lengkap dan merupakan sumber informasi yang sangat berharga bagi para mahasiswa dan staf pengajar, juga bagi para pengguna di luar Unika Widya Mandala. Sampai akhir tahun 2000

jumlah koleksi yang terdapat di perpustakaan Unika Widya Mandala telah mencapai 44.216 judul, terdiri dari 21.461 judul Indonesia, 21.752 judul dalam bahasa Inggris, dan 1003 judul dalam bahasa asing lainnya. Sedangkan jumlah eksemplar buku-buku yang ada tersebut mencapai 64.815 buah. Disamping berupa buku, koleksi perpustakaan juga berupa audio visual seperti 163 buah CD-ROM, 298 disket, 2 buah filmstrip, 286 kaset, 55 video kaset, 1 mikrofilm, dan 25 buah transparansi.

Mahasiswa yang sampai saat ini masih aktif kuliah di Unika Widya Mandala jumlahnya mendekati 8.614 orang, terdiri dari sekitar 7.829 orang mahasiswa program S-1 dan sisanya sebanyak 785 orang adalah mahasiswa program D-3 sekretaris. Rata-rata jumlah penambahan mahasiswa setiap tahunnya mencapai 1.700 orang, dan pada tahun akademik 1999 jumlah mahasiswa yang diterima adalah sebanyak 2.388 orang, melalui berbagai macam jalur penerimaan. Jalur-jalur tersebut antara lain Jalur Prestasi (Prestasi Akademik, Olahraga, dan Seni), Jalur Kerjasama, Jalur Karyasiswa, Jalur Khusus dan Jalur Biasa (Ujian Seleksi). Sampai dengan saat ini, Unika Widya Mandala telah berhasil meluluskan 7318 orang alumni.

Saat ini Unika Widya Mandala didukung oleh sekitar 253 pengajar tetap dengan komposisi 10% berpendidikan S-3, 36% berpendidikan S-2, dan sisanya sebanyak 54% atau sekitar 137 orang berlatar belakang pendidikan S-1. Tenaga pengajar tidak tetap Unika Widya Mandala jumlahnya mencapai 269 orang, dengan latar belakang pendidikan S-3 sebanyak 42 orang, S-2 sebanyak 81 orang, dan sisanya sebanyak 142 orang berlatarbelakang S-1.

Untuk memperlancar kegiatan administrasi di lingkungan Unika Widya Mandala, terdapat sejumlah 173 orang tenaga administrasi yang sebagian besar berpendidikan Diploma dan Sarjana.

Setiap ruangan kuliah pada semua fakultas yang terdapat di Unika Widya Mandala dilengkapi dengan penyejuk udara (full AC), sehingga setiap mahasiswa dapat kuliah dengan nyaman. Disamping itu tersedia berbagai fasilitas dan sarana penunjang kegiatan perkuliahan seperti laboratorium, ruang baca dan lain-lain. Pada Fakultas Ekonomi misalnya, terdapat bank mini sebagai tempat simulasi mahasiswa yang mengambil mata kuliah perbankan, laboratorium manajemen, laboratorium audit, ruang baca dan laboratorium komputer.

Universitas Katolik Widya Mandala selain memiliki berbagai macam fasilitas penunjang kegiatan akademis juga dilengkapi dengan berbagai fasilitas umum. Hal ini semata-mata merupakan upaya agar kehidupan kampus dan proses perkuliahan dapat berjalan dengan semakin lancar. Fasilitas penunjang kegiatan akademis dan fasilitas umum yang tersedia di Unika Widya Mandala antara lain adalah pusat bahasa, pusat penelitian, pusat komputer, akses internet, bank, kantin, koperasi, klinik umum dan gigi, lahan parkir, dan auditorium.

Dalam rangka lebih menarik minat calon mahasiswa, Unika Widya Mandala membuat beberapa terobosan dengan mencoba mengembangkan program-program penunjang yang dapat memberikan nilai tambah dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Swasta lain. Program tersebut antara

lain adalah penerapan Program Semester Sisipan. Program ini serupa dengan apa yang sering disebut "Program Semester Pendek" pada PTN, dengan program ini mahasiswa dimungkinkan untuk menyelesaikan masa studinya dengan lebih cepat, dalam waktu kurang dari 8 semester. Percepatan kelulusan juga ditunjang dengan ditawarkannya pilihan Jalur Non Skripsi, di mana seorang mahasiswa dimungkinkan lulus tanpa harus menempuh skripsi dan menggantinya dengan tugas-tugas akhir yang relevan sebagai alternatif lain.

Selain itu, hingga kini terdapat program TOEFL Plus yang dirancang bagi mahasiswa Unika Widya Mandala sebagai upaya peningkatan mutu lulusan dalam rangka menghadapi dunia kerja dan era globalisasi. Melalui program ini diharapkan setiap mahasiswa memiliki kemampuan berbahasa Inggris formal sekaligus dapat berkomunikasi secara lancar, baik lisan maupun tulisan.

Sebagai upaya untuk memberikan nilai tambah terhadap mutu kegiatan perkuliahan, Unika Widya Mandala menjalin kerjasama dengan berbagai instansi terkait, baik perorangan, pemerintah, universitas lain, maupun badan swasta, baik dalam maupun luar negeri. Kerjasama yang dijalin meliputi beberapa bidang antara lain akademik, penelitian, pemberian beasiswa, dan sebagainya.

Untuk merangsang minat belajar dan membantu mahasiswa berprestasi yang kurang mampu secara finansial, Unika Widya Mandala menyediakan berbagai beasiswa. Beasiswa tersebut bersumber dari Yayasan Widya Mandala, Surabaya, Yayasan Supersemar, Konferensi Waligereja Indonesia

(KWI), Program Peningkatan Prestasi Akademik (PPPA) Kopertis Wilayah VII, dan berbagai perusahaan sebagai sponsor lain.

Fakultas Ekonomi

Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya didirikan pada tanggal 1 September 1965. Maksud dan tujuan pendiriannya adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan lulusan pendidikan tinggi dalam bidang ilmu ekonomi sejalan dengan perkembangan dunia usaha. Pada mulanya tercatat hanya 2 (dua) orang dosen tetap dan 7 (tujuh) orang dosen tidak tetap. Dalam perkembangan berikutnya, FE selalu berupaya menambah tenaga-tenaga edukatif dalam rangka meningkatkan kualitas sehingga sampai dengan akhir tahun 2000 sudah tercatat lebih dari 200 orang dosen, baik dosen tetap maupun tidak tetap.

Mulai tahun kuliah 1983/1984 Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala menyelenggarakan Program Pendidikan Bergelar dengan jenjang pendidikan Sarjana atau Program Strata Satu (S-1) Jurusan Manajemen yang pelaksanaannya dilakukan secara bertahap. Pada tahun 1985/1986 FE membuka jurusan baru yaitu Jurusan Akuntansi. Melihat animo masyarakat terhadap pendidikan akuntansi sangat tinggi sejalan dengan meningkatnya permintaan masyarakat akan tenaga-tenaga terampil di bidang akuntansi, maka pada tahun 1987/1988 FE membuka jalur pendidikan profesional, yaitu Program Diploma III Akuntansi dengan masa studi 3 (tiga) tahun.

Pada saat ini, FE Unika Widya Mandala menempati gedung yang berlokasi di Jl. Dinoyo No. 42-44 Surabaya, dengan jumlah ruang kuliah 51

ruangan dan ruang untuk praktikum (laboratorium), ruang dosen, dan ruang administrasi. Semua ruangan dilengkapi dengan penyejuk ruangan (AC), sehingga suasana kuliah menjadi sejuk dan nyaman.

Dalam melaksanakan tugas kependidikan, FE Unika Widya Mandala didukung oleh 207 orang tenaga edukatif baik tetap maupun tidak tetap dan 28 orang asisten dosen, dengan kualifikasi, 3 orang Profesor, 10 orang Doktor, 80 orang Master, dan 117 orang bergelar Sarjana, serta didukung oleh 12 orang tenaga edukatif yang mendukung kelancaran kegiatan pendidikan.

5.1.2. Universitas 17 Agustus 1945 (Untag)

Yayasan Perguruan Tinggi 17 Agustus 1945 didirikan pada tanggal 17 Agustus 1956. Pada tanggal 10 November 1958 Yayasan mendirikan Akademi Ilmu Administrasi Negara dan Niaga (AANN), yang merupakan embrio berdirinya Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Tahun 1962, AANN bergabung dan menjadi suatu cabang dari Unita (Universitas 17 Agustus 1945) yang berpusat di Jakarta. Sejak tahun 1968, singkatan Unita berubah menjadi Untag, dan pada tahun yang sama, Untag Surabaya secara resmi berdiri sendiri, tidak lagi menjadi cabang Untag Jakarta.

Sampai saat ini, Untag Surabaya mengelola 7 (tujuh) fakultas (Fakultas Ilmu Administrasi, Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, Fakultas Teknik, Fakultas Psikologi, Fakultas Sastra dan Fakultas Teknologi Pertanian). Ketujuh fakultas tersebut terdiri dari 16 Program Studi Strata 1 (S1), 6 Program Studi Non Gelar (D3), dan 4 Program Studi Strata 2 (Magister), yaitu Program Studi Magister Manajemen, Magister Ilmu Administrasi, Magister Ilmu Hukum, dan

Magister Psikologi, serta 3 Program Studi S3 (Doktor) yang pelaksanaannya baru saja dimulai pada semester gasal tahun akademik 2000/2001. Ketiga Program Studi S3 tersebut terdiri dari Program Studi Ilmu Hukum, Ilmu Administrasi, dan Manajemen, yang pendiriannya berdasarkan SK Dirjen Dikti No. 205/DIKTI/KEP/2000 Tanggal 23 Juni 2000.

Jumlah mahasiswa Untag Surabaya saat ini berjumlah 15.902 orang, yang terdiri dari Program D3 sebanyak 359 orang, Program S1 13.859 orang, dan Program S2 sebanyak 1.684 orang. Keberhasilan suatu perguruan tinggi tidak hanya diukur secara fisik semata, tetapi lebih dari itu, yaitu bagaimana keberhasilannya dalam melaksanakan fungsinya dalam mengemban amanat pendidikan. Hal ini dapat dilihat dari produktivitasnya, yang meliputi jumlah lulusan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Sampai saat ini, Untag Surabaya telah meluluskan sebanyak 30.453 orang, yang terdiri dari lulusan Program D3 sebanyak 148 orang, S1 sebanyak 29.362 orang, dan lulusan Program S2 sebanyak 943 orang. Produktivitas lulusan dinyatakan sebagai perbandingan antara jumlah lulusan dengan jumlah total mahasiswa. Untuk tahun akademik 1999/2000, produktivitas Program D3 adalah sebesar 20,89%, Program S1 sebesar 17,77%, dan S2 sebesar 12,57%.

Sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang menjadi tolak ukur keberhasilan perguruan tinggi dalam melaksanakan fungsinya, disamping keberhasilan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran juga dilihat dari pelaksanaan dharma ke-2, yaitu sejauh mana perguruan tinggi tersebut menghasilkan penelitian-penelitian yang bermutu. Sehubungan dengan hal

tersebut, Untag Surabaya secara terus-menerus berupaya untuk menggalakkan kegiatan penelitian, baik melalui peningkatan kemampuan meneliti maupun melalui kerjasama-kerjasama dengan berbagai instansi. Dalam tahun akademik 1999/2000 telah diselesaikan penelitian/karya ilmiah sejumlah 107 judul, yang terdiri dari 104 judul penelitian mandiri dan 3 judul penelitian kelompok.

Menghadapi tantangan yang semakin kompleks dewasa ini, tentu sangat dibutuhkan sumber daya yang berkualitas. Menyadari hal tersebut, Untag Surabaya secara terus-menerus berupaya meningkatkan kualitas lulusannya, melalui peningkatan kualitas pelaksanaan proses belajar mengajar. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan kualitas tenaga pengajar, baik melalui penugasan tenaga pengajar untuk studi lanjut, maupun keikutsertaan mereka dalam penataran dan berbagai lokakarya.

Sampai tahun akademik 2000, dari 381 orang tenaga pengajar tetap yang dimiliki oleh Untag Surabaya, sebanyak 9 orang (2%) telah berpangkat Guru Besar, sebanyak 18 orang (5%) berpangkat Lektor Kepala Madya dan Lektor Kepala, sebanyak 41 orang (11%) berpangkat Lektor, 179 orang (47%) berpangkat Lektor Madya dan Lektor Muda, serta sisanya yaitu 134 orang (35%) berpangkat Asisten Ahli dan Asisten Ahli Madya. Berdasarkan kualitas pendidikannya, 19 orang (5,5%) merupakan lulusan S3 (Doktor), sebanyak 281 orang (73,5%) lulusan S2 (Magister), dan sisanya sebanyak 81 orang (21%) bergelar Sarjana Strata 1. Di antara 281 orang yang telah berpendidikan S2, saat ini sebanyak 12 orang sedang mengikuti pendidikan S3, dan di antara 81 orang dosen yang bergelar S1, sebanyak 43 orang sedang mengikuti

pendidikan Magister, sehingga dari seluruh dosen Untag Surabaya, hanya 38 orang yang masih mumi lulusan S1.

Menyadari bahwa perpustakaan merupakan jantung dari perguruan tinggi, maka secara terus-menerus Untag Surabaya menambah koleksinya baik berupa buku-buku, jurnal, majalah, maupun koleksi audio visual. Koleksi bahan pustaka berupa buku seluruhnya berjumlah 64.949 eksemplar dengan 15.591 judul, jurnal/majalah sebanyak 128 judul (890 eksemplar), kaset video sebanyak 34 buah/judul, dan mikrofishe sebanyak 3.620 fishe. Disamping perpustakaan, Untag Surabaya mempunyai fasilitas gedung yang megah berlantai sembilan, enam, dan tiga, serta menempati area yang luas, aman dan nyaman. Ruang kuliah yang ada di Untag Surabaya sebagian dilengkapi dengan penyejuk udara, *sound system*, *white board*, dan OHP, serta audio visual. Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Surabaya memiliki 80 jenis laboratorium dan studio, yang tersebar di setiap jurusan, termasuk laboratorium komputer sebagai penunjang pelaksanaan kegiatan perkuliahan.

Pembinaan bidang kesejahteraan mahasiswa diwujudkan dalam bentuk pemberian beasiswa, pelayanan kesehatan (umum dan gigi), koperasi mahasiswa, pembinaan keagamaan dan lain sebagainya. Jenis beasiswa yang tersedia di Untag Surabaya sebanyak lebih kurang 11 jenis, yaitu Beasiswa IP Tertinggi, Djarum, IBT, Supersemar, PPA, PPA (khusus mahasiswa baru), Beasiswa Kerja Mahasiswa, *Student Grant Batch*, Beasiswa Tugas Akhir, Beasiswa *Monbusho*, Beasiswa *East Java* dari *Japan Club*, dan *Nouryuku*

Shinken, serta beasiswa lain yang bersumber dari dunia usaha/industri yang peduli terhadap pendidikan.

Dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, Untag Surabaya selalu menjalin, memperluas dan meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak, baik pemerintah (terutama Pemerintah Daerah Tingkat II di wilayah Jawa Timur), perusahaan-perusahaan swasta, lembaga pendidikan maupun non pendidikan, dalam dan luar negeri.

5.1.3. Universitas Dr. Soetomo (Unitomo)

Cikal bakal Universitas Dr. Soetomo adalah Akademi Pimpinan Perusahaan (APPS) yang didirikan oleh Yayasan Pendidikan Udatin (YPU) pada Tanggal 3 Pebruari 1961. Selanjutnya melalui SK YASRA-JATIM Nomor 04/Pend/45/67 pada tanggal 1 Januari 1967, APPS diubah namanya menjadi Sekolah Tinggi Kepemimpinan Perusahaan (STAKP). Kemudian nama STAKP dirubah lagi menjadi Sekolah Tinggi dan Kepemimpinan Administrasi (STKAP).

Pada tanggal 1 Nopember 1969, STKAP memperoleh status "Terdaftar" dari Direktorat Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Selanjutnya, STKAP membuka jurusan baru sehingga pada tahun 1976 ini STKAP memiliki 2 jurusan, yaitu Jurusan Administrasi Niaga dan Administrasi Negara. Setahun kemudian STKAP diubah menjadi STIA (Sekolah Tingi Ilmu Administrasi) Surabaya. Pada tanggal 14 Agustus 1978 Sekolah Tinggi Ilmu Administarsi (STIA) Surabaya diserahkan sepenuhnya pada asuhan Yayasan Pendidikan Satya Tatpara Adhikara Surabaya.

Sebagai peningkatan dari Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi maka berdasarkan Keputusan Ketua Yayasan pendidikan Satya Tatpara Adhikara Nomor 35/Kpts/KPSTAVII/81 tertanggal 19 Juli 1981, dibentuklah Universitas Dr. Soetomo (UNITOMO) yang berkedudukan di Surabaya. SK ini berlaku mulai tanggal 30 Juli 1981, dan sejak itu diperingati sebagai hari lahir Universitas Dr. Soetomo, sedangkan Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Surabaya menjadi salah satu fakultas di Universitas Dr. Soetomo dengan nama Fakultas Ilmu Administrasi.

Sampai dengan saat ini, Unitomo memiliki 8 fakultas yaitu : Fakultas Ilmu Administrasi (FIA), Fakultas Perikanan (FP), Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan (FTSP), Fakultas sastra (FS) dan Fakultas Ilmu Komunikasi (FIK), dan Fakultas Hukum, serta Program Pascasarjana.

Universitas Dr. Soetomo dilengkapi dengan berbagai sarana penunjang, seperti perpustakaan, koperasi, kantin, pusat komputer, pusat bahasa, dan tersedianya akses komputer yang dihubungkan dengan bagian pengajaran dan akademik, sehingga mahasiswa dapat dengan mudah melihat daftar nilai, surat-surat masuk maupun surat-surat keluar. Untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, dalam hal ini lulusan Unitomo, maka di Unitomo dikembangkan laboratorium penunjang. Hal ini dapat terlihat di Fakultas Ekonomi dengan telah tersedianya beberapa laboratorium, seperti laboratorium manajemen, laboratorium akuntansi dan laboratorium komputer.

Universitas Dr. Soetomo Surabaya saat ini memiliki jumlah dosen yang memadai, baik dari segi pendidikan maupun pengalaman dan kepangkatannya. Jumlah dosen yang saat ini mengajar di Unitomo mencapai 446 orang (disen tetap dan tidak tetap). Berdasarkan pada jenjang pendidikan, sebagian besar staf pengajar Unitomo yaitu 355 orang atau 79,6% berlatar belakang pendidikan S-1, sebanyak 79 orang (17,7%) berpendidikan S-2, dan selebihnya yaitu 11 orang (2,5%) berpendidikan S-3.

Sedangkan data staf pengajar berdasarkan kepangkatan akademik dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.1
Data Dosen Unitomo Berdasarkan Kepangkatan Akademik

Jenjang Kepangkatan	Jumlah	Persentase
Asisten Ahli Madya/ Ahli Madya	289	64,8%
Lektor Muda/Lektor Madya	111	24,8%
Lektor	35	7,9%
Lektor Kepala Madya/LK	6	1,3%
Guru Besar	5	1,2%
Total	446	100%

Sumber : Laporan Rektor 1997/1998

Perkembangan jumlah penerimaan mahasiswa Unitomo Surabaya mulai tahun akademik 1996 – 1999 dapat dilihat pada Tabel 5.2 berikut :

Tabel 5.2
Perkembangan Penerimaan Jumlah Mahasiswa Tahun 1996 –1999

Tahun	FIA	FKIP	FP	FE	FT	FIK	FS	FH	Jumlah
1996	382	49	51	1036	214	191	212	167	2302
1997	260	59	49	926	216	173	211	159	2059
1998	272	46	24	997	295	147	230	161	2102
1999	305	35	19	1235	231	317	245	175	2562

Sumber : Laporan Rektor – Biro Humas- Panmaru 1999 diolah

Universitas Dr. Soetomo juga menjalin kerjasama dengan berbagai pihak ekstern. Kerjasama tersebut dilakukan dalam berbagai bentuk, antara lain pemberian beasiswa, penelitian, seminar, dan lain sebagainya. Hanya saja sampai sejauh ini kerjasama tersebut masih belum optimal dan perlu dikembangkan secara lebih luas lagi.

5.1.4. Universitas Putra Bangsa (UPB)

Universitas Putra Bangsa berdiri pada tanggal 2 Mei 1985 sebagai perubahan bentuk dari Sekolah Tinggi Keuangan Surabaya (STIKEN) dan hasil bergabungnya Akademi Perkebunan Surabaya (AKAPER). STIKEN Surabaya sendiri merupakan Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Panca Bhakti Surabaya.

Dalam perjalanannya, ternyata STIKEN telah dapat melaksanakan program tahunan dengan baik, sehingga pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, pembinaan terhadap unsur-unsur almamater dan pembangunan kampus dapat berjalan lancar. Berbekal pengalaman, sumber daya manusia, dan sarana yang dimiliki, maka dalam perkembangan selanjutnya terjadilah perubahan bentuk menjadi Universitas Putra Bangsa (UPB) Surabaya, yang memiliki 5 Fakultas, yaitu Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, Fakultas Psikologi, Fakultas Teknik, dan Fakultas Pertanian. Kelima fakultas tersebut sampai saat ini telah memiliki status terakreditasi dari BAN-PT.

Sampai saat ini, jumlah tenaga pengajar yang dimiliki oleh UPB adalah sebanyak 283 orang, terdiri dari 173 orang dosen biasa (tetap), dan 110 orang dosen luar biasa. Dosen biasa, adalah dosen yang diangkat dan ditempatkan sebagai tenaga tetap pada perguruan tinggi yang bersangkutan. Dosen luar

biasa, adalah dosen yang bukan tenaga tetap. Dosen luar biasa pada UPB berasal dari berbagai instansi yaitu PTN (48 orang), instansi pemerintah non-PTN (19 orang), swasta/PTS lain (40 orang), dan TNI (3 orang).

Menurut jenjang pendidikannya, jumlah dosen tetap (yang diangkat yayasan) yang berlatar belakang pendidikan S3 sebanyak 7 orang, berpendidikan S2 (Magister) sebanyak 52 orang, dan sisanya sebanyak 91 orang (57%) berpendidikan Sarjana S1. Sedangkan jumlah dosen luar biasa yang berpendidikan Doktor (S3) adalah sebanyak 12 orang, Magister (S2) sebanyak 21 orang, dan Sarjana (15 orang). Pelaksanaan aktivitas sehari-hari UPB ditunjang oleh 54 orang tenaga administratif, yang terdiri dari 32 orang berpendidikan S1, dan 22 orang berlatarbelakang pendidikan SMU.

Saat ini Universitas Putra Bangsa menempati lahan seluas 35.000 m², dengan luas bangunan sebesar 5000 m², terdiri dari 4.740 m² bangunan siap pakai, dan sisanya 360 m² sedang dalam tahap penyelesaian. Ruangan kuliah menempati porsi terbesar dari penggunaan ruangan yang ada, yaitu dengan luas mencapai 2.170,5 m². Sisanya terdiri dari ruang yang diperuntukkan bagi perpustakaan, administrasi, laboratorium-laboratorium, ruang dosen, ruang serba guna, dan lain-lain.

Universitas Putra Bangsa belum mempunyai fasilitas perpustakaan yang memadai. Dengan luas ruangan sebesar 268 m², dan koleksi perpustakaan berjumlah 25.332 eksemplar, UPB masih perlu menambah kelengkapan fasilitas perpustakaannya, mengingat bahwa keberadaan perpustakaan merupakan jantung dan pusat aktivitas bagi sebuah perguruan tinggi. Koleksi

perpustakaan UPB meliputi buku ajar/wajib sebanyak 3.678 judul (6.476 eksemplar), buku anjuran sebanyak 5.690 judul (11.082 eksemplar), disertasi 47 judul/eksemplar, skripsi sebanyak 5.304 judul/eksemplar, majalah sebanyak 801 judul/eksemplar, dan laporan hasil penelitian sebanyak 1.622 judul/eksemplar, dan sisanya adalah koleksi buku lain-lain.

Jumlah mahasiswa UPB berfluktuasi dari tahun ke tahun. Berdasarkan data yang diperoleh dari Bagian Herregistrasi dan statistik UPB, pada tahun 1999/2000 jumlah mahasiswa yang mendaftar adalah sebesar 1019 orang dan yang berhasil diterima sejumlah 901 orang. Dari jumlah tersebut, Fakultas Ekonomi merupakan fakultas yang paling diminati, hal ini ditandai dengan jumlah pendaftar yang terbesar yaitu 430 orang (42%), dan jumlah pendaftar yang berhasil diterima adalah sebanyak 375 (41,6%) dari seluruh jumlah penerimaan mahasiswa tahun akademik 1999/2000. Sampai akhir tahun 2000, jumlah mahasiswa yang masih aktif kuliah di UPB adalah sebanyak 4110 orang. Jumlah lulusan UPB hingga tahun 1999/2000 tercatat sebesar 3935 orang.

Sebagai perwujudan rasa kepedulian terhadap mahasiswa yang berprestasi tinggi tetapi tidak ditunjang oleh kemampuan ekonomi yang memadai, UPB menyediakan berbagai fasilitas beasiswa. Beasiswa tersebut berasal dari berbagai sumber, antara lain Yayasan Panca Bhakti, Supersemar, PPA, Beasiswa Kerja Mahasiswa, dan *Student's Grant* (khusus bagi mahasiswa Fakultas Teknik).



5.1.5. Universitas WR Supratman (Unipra)

Universitas WR Supratman (Unipra) berlokasi di Jalan Arief Rahman Hakim, Surabaya. Saat ini Unipra menempati areal lahan seluas lebih kurang 20.000 m². Sampai saat ini Unipra memiliki 3 (tiga) fakultas, yaitu Fakultas Ekonomi dengan dua jurusan (Manajemen dan Akuntansi), Fakultas Teknik dengan dua jurusan (Teknik Industri dan Teknik Kimia), serta Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, juga memiliki dua jurusan (Administrasi Negara dan Administrasi Niaga). Fakultas Ekonomi, terutama Jurusan Manajemen, merupakan program studi unggulan pada Universitas WR Supratman, dan merupakan fakultas yang paling banyak peminatnya. Sekitar 60% dari seluruh jumlah mahasiswa setiap tahunnya, adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi.

Universitas WR Supratman sangat peduli terhadap mahasiswa yang berasal dari golongan ekonomi lemah dan mereka yang berstatus non-mahasiswa mumi, melainkan sudah bekerja/karyawan pada beberapa perusahaan/instansi. Oleh karena itu, Unipra mempunyai kebijakan penetapan uang kuliah yang sangat terjangkau, dan perhitungan serta cara pembayarannya dilakukan setiap bulan. Waktu kuliah pun disesuaikan, yaitu sampai dengan pukul 21.00 setiap harinya.

Sebagai universitas yang tidak memiliki banyak fakultas, jumlah tenaga pengajar yang dimiliki oleh Unipra pun sangat terbatas. Sampai saat ini jumlah dosen yang ada berjumlah 71 orang, terdiri dari 25 orang dosen tetap (10 orang dosen yang diangkat yayasan, dan 15 orang merupakan dosen tetap

diperbantukan/DPK), serta 46 orang dosen luar biasa yang berasal dari berbagai instansi, baik pemerintah maupun non pemerintah/swasta.

Universitas WR Supratman memiliki 25 buah ruang kuliah, 1 laboratorium komputer, 1 laboratorium Operasi Teknik Kimia (OTK), 1 laboratorium pajak, dan sebuah perpustakaan pusat. Disamping itu, Unipra juga dilengkapi dengan aula, kantin, mushola, dan koperasi mahasiswa.

Universitas WR Supratman juga menjalin kerjasama dengan berbagai pihak ekstern. Kerjasama tersebut dilakukan dalam berbagai bentuk, antara lain pemberian beasiswa, penelitian, seminar, dan lain sebagainya. Hanya saja sampai sejauh ini kerjasama tersebut masih belum optimal dan perlu dikembangkan lagi secara lebih luas. Instansi yang menjalin kerjasama dengan Unipra sampai saat ini antara lain yaitu Perum Perhutani Unit II Jawa Timur, dalam bentuk pemberian pelatihan manajemen koperasi dan pemasaran serta teknik produksi bagi mitra binaan Perum Perhutani. Unipra juga menjalin kerjasama dengan ITS dalam bentuk pemakaian laboratorium milik Fakultas Teknik ITS untuk praktikum mahasiswa Fakultas Teknik Unipra.

Sejauh ini Unipra juga menyediakan berbagai beasiswa bagi mahasiswa yang berprestasi. Beasiswa tersebut bersumber dari yayasan, supersemar, dan Dirjen Dikti. Namun demikian Unipra belum menjalin kerjasama dengan instansi swasta dalam hal pemberian beasiswa.

5.1.6. Universitas Pembangunan Nasional (UPN) "Veteran " Jawa Timur

Universitas Pembangunan nasional (UPN) "Veteran" Jawa Timur, didirikan oleh para pejuang kemerdekaan pada tanggal 5 Juli 1959. Pada awalnya UPN

"Veteran" merupakan Akademi Administrasi Perusahaan "Veteran" (AAPV) Surabaya. Mulai tanggal 1 April 1966, oleh Departemen Pertahanan (dulu Dephankam) disatukan dalam Perguruan Tinggi Pembangunan Nasional (PTPN) sebagai Perguruan Tinggi Kedinasan, dan selanjutnya pada tanggal 30 Juni 1978 menjadi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Cabang Jawa Timur.

Melalui Keputusan Menhankam Nomor : Kep/01/II/1993 tanggal 27 Februari 1993 tentang Penataan UPN "Veteran" maka UPN "Veteran" Cabang Jawa Timur yang semula berada di bawah UPN "Veteran" Yogyakarta, menjadi mandiri dan dipimpin oleh seorang Rektor sehingga namanya berubah menjadi UPN "Veteran" Jawa Timur. Berdasarkan keputusan bersama Mendikbud dan Menhankam Nomor: Kep/0307/U/1994 – 10/XI/1994 tanggal 29 November 1994 tentang peningkatan pengabdian Universitas pembangunan Nasional melalui pelaksanaan keterkaitan dan kesepadanan, telah dialihkan statusnya dari Perguruan Tinggi Kedinasan menjadi Perguruan Tinggi Swasta.

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" saat ini meliputi 5 Fakultas dengan 16 Jurusan/Program Studi, sembilan diantaranya berstatus terakreditasi. Kelima fakultas tersebut adalah Fakultas Ekonomi, dengan jurusan Manajemen, Akuntansi dan Ilmu pembangunan, Fakultas Pertanian, Fakultas Teknologi Industri, Fakultas Ilmu Administrasi, dan Fakultas Teknik Sipil.

Sampai saat ini UPN "Veteran" Jawa Timur telah memiliki lebih dari 400 orang tenaga edukatif yang berstatus dosen tetap dan sebagian besar

diantaranya merupakan PNS Dephan dan Perwira Menengah TNI. Latar belakang pendidikan dosen-dosen tetap UPN "Veteran" adalah 50% S-1, 45% bergelar S-2, dan sisanya berpendidikan S-3, dengan pengalaman mengajar yang cukup lama. Sedangkan tenaga edukatif tidak tetap yang sekarang dimiliki oleh UPN "Veteran" berjumlah kurang lebih 200 orang, dengan kualifikasi 65% S-1, 27% S-2, dan 8% berpendidikan S-3.

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" berlokasi di Desa Gunung Anyar, Rungkut, Surabaya, dengan total luas lahan sekitar 27,5 Ha. Total luas bangunan sekitar 30.000 m², sebagian besar meliputi ruang perkuliahan. Masing-masing fakultas menempati gedung tersendiri, Fakultas Ekonomi di Gedung Giri Gama I & II (masing-masing terdiri dari 3 lantai), Fakultas Teknologi Industri di Gedung Giri Rêka I & II (masing-masing terdiri dari 4 lantai), Fakultas Pertanian di Gedung Giri Kersi (3 lantai), Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan di Gedung Giri Yasa (4 lantai) dan Fakultas Ilmu Administrasi di gedung Giri Adhi Krita (3 lantai).

Selain ruang perkuliahan, terdapat pula 5 ruang pertemuan dan seminar yang terdapat di empat fakultas, dengan daya tampung masing-masing sebanyak 250 orang. Untuk keperluan wisuda sarjana dan penyelenggaraan acara-acara berskala besar, terdapat ruang auditorium yang disebut Gedung Giri Loka dengan kapasitas 5000 orang.

Fasilitas lain yang terdapat di UPN "Veteran" adalah perpustakaan yang cukup besar, yang merupakan jantung keberadaannya untuk memenuhi keperluan informasi ilmiah bagi masyarakat perguruan tinggi, terutama staf

pengajar dan mahasiswanya. Saat ini koleksi buku yang ada di perpustakaan pusat meliputi 26.376 eksemplar buku dengan 11.697 judul, dengan rincian 3.509 buku berjudul asing, dan sisanya sebanyak 8.188 buku berjudul Indonesia.

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur juga dilengkapi dengan beberapa laboratorium untuk menunjang kegiatan dan pemahaman mahasiswa dalam penerapan ilmunya, yaitu laboratorium bahasa, 5 laboratorium komputer yang tersebar di seluruh fakultas, dan 25 laboratorium lain yang pengelolannya berada di bawah masing-masing jurusan. Selain itu untuk menunjang kelancaran proses administrasi mahasiswa dan kepegawaian, terdapat pusat komputer yang memadai, bahkan rencananya pada tahun ini UPN "Veteran" Jawa Timur sudah dapat terkoneksi dengan UPN "Veteran" Yogyakarta dan UPN "Veteran" Jakarta serta Departemen Pertahanan.

Untuk penyaluran minat dan kegemaran berolahraga para civitas akademiknya, UPN "Veteran" melengkapi diri dengan berbagai fasilitas olahraga. Fasilitas tersebut diantaranya adalah lapangan sepakbola, lapangan volley, basket, bulutangkis, dan lapangan tenis.

Dalam rangka menambah mutu pendidikan dan penyediaan layanan yang lebih baik bagi mahasiswanya, UPN "Veteran" telah menjalin kerjasama dengan berbagai perusahaan dan lembaga, misalnya dengan PT. Telkom, Depnaker, Depperindag, PT. Petrokimia-Gresik, PT. Djarum, dan lain-lain. Kerjasama

tersebut antara lain dalam bidang penelitian, tugas belajar, pemberian beasiswa, pertukaran informasi, pelatihan, dan sebagainya.

5.1.7. Universitas Bhayangkara Surabaya

Didorong oleh kesadaran yang tinggi dalam memberikan pengabdian yang terbaik melalui jalur pendidikan, dan juga didorong oleh semangat Tri Brata, melalui Prakarsa Perwira-Perwira Kepolisian Daerah Jawa Timur (d.h. Skomdak X/Jawa Timur), bertepatan dengan peringatan Hari Bhayangkara ke-36, pada tanggal 1 Juli 1982, Universitas Bhayangkara Surabaya resmi berdiri. Sejak awal berdirinya, Universitas Bhayangkara mempunyai 4 (empat) fakultas, yaitu Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi dengan 3 jurusan (Manajemen, Ekonomi Pembangunan, dan Akuntansi), Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dengan 2 jurusan (Administrasi Negara dan Komunikasi), serta Fakultas Teknik. Juga dengan 2 jurusan (Teknik Elektro dan Teknik Sipil).

Sampai saat ini, jumlah tenaga pengajar yang dimiliki oleh Ubhara adalah sebanyak 290 orang, terdiri dari 207 orang dosen biasa (tetap), dan 83 orang dosen luar biasa. Dosen luar biasa pada Unipra berasal dari berbagai instansi yaitu PTN (43 orang), instansi pemerintah non-PTN (7 orang), swasta/PTS lain (26 orang), dan TNI (3 orang). Dalam melaksanakan kegiatan administratif sehari-hari, Ubhara didukung oleh tenaga administratif dan tenaga penunjang yang berjumlah 92 orang. Sebagian besar tenaga administratif dan penunjang pada Ubhara berlatarbelakang pendidikan SMU, yaitu sebanyak 34 orang (37%).

Saat ini Universitas Bhayangkara menempati lahan seluas 45.000 m², dengan luas bangunan sebesar 7.750 m². Ruangan kuliah menempati porsi terbesar dari penggunaan ruangan yang ada, yaitu dengan luas mencapai 5.550 m². Sisanya terdiri dari ruang yang diperuntukkan bagi perpustakaan, administrasi, laboratorium-laboratorium, ruang dosen, ruang serba guna, dan lain-lain.

Universitas Bhayangkara belum mempunyai fasilitas perpustakaan yang memadai. Dengan luas ruangan sebesar 675 m², dan koleksi perpustakaan berjumlah 23.891 eksemplar, Ubhara masih perlu menambah kelengkapan fasilitas perpustakaannya, mengingat bahwa keberadaan perpustakaan merupakan jantung dan pusat aktivitas bagi sebuah perguruan tinggi. Koleksi perpustakaan Ubhara meliputi buku ajar/wajib sebanyak 7.217 judul (14.509 eksemplar), buku anjuran sebanyak 1.949 judul (3.589 eksemplar), disertasi 3 judul/eksemplar, skripsi sebanyak 2.594 judul (2.769 eksemplar), majalah sebanyak 75 judul (1.872) eksemplar, dan laporan hasil penelitian sebanyak 17 judul/eksemplar, dan sisanya adalah koleksi buku lain-lain.

Jumlah mahasiswa Ubhara berfluktuasi dari tahun ke tahun. Berdasarkan data yang diperoleh dari Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) Ubhara, pada tahun 2000/2001 jumlah mahasiswa yang mendaftar adalah sebesar 1.741 orang dan yang berhasil diterima berjumlah 1.530 orang. Sampai pertengahan tahun 2001, jumlah mahasiswa yang masih aktif kuliah di Ubhara adalah sebanyak 5.760 orang. Jumlah lulusan Ubhara hingga tahun 2000/2001 tercatat sebesar 4.950 orang.

5.1.8. Universitas Kristen (UK) Petra

Berdirinya Universitas Kristen Petra tidak dapat terlepas dari Perhimpunan Pendidikan dan Pengajaran Kristen Petra (PPPK Petra), yaitu suatu perhimpunan kristen yang didirikan dengan tujuan untuk menyelenggarakan pendidikan mulai TK hingga SMA. Gagasan untuk mendirikan perguruan tinggi dengan tujuan memberikan kesempatan bagi para lulusannya untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi timbul sejak tahun 1956. Universitas Kristen Petra secara resmi berdiri pada tanggal 22 September 1961, dengan Fakultas Sastra sebagai fakultas pertama.

Saat ini, UK Petra menempati gedung perkuliahan yang sangat megah yang berlokasi di Jalan Siwalankerto 105, Surabaya. Total luas lantai bangunan yang ditempati UK Petra saat ini mencapai lebih kurang 74.914,96 m², dengan total luas lahan seluruhnya mencapai 130.876 m². Bangunan UK Petra, terdiri dari sebuah gedung megah berlantai 10 yang diperuntukkan bagi *hall*, perpustakaan pusat seluas 4 lantai, kantor administrasi, ruang perkuliahan, pusat komputer, ruang rektorat dan yayasan, serta ruang konferensi. Selain itu UK Petra juga memiliki 25 gedung lain yang diperuntukkan bagi 81 ruang kuliah besar dan kecil, 31 laboratorium yang berada di bawah pengelolaan jurusan, 15 ruang studio, ruang teater, ruang audio visual, serta unit-unit pelaksana teknis. Secara keseluruhan, UK Petra memiliki bangunan, gedung, dan fasilitas yang sangat lengkap dan memadai untuk proses belajar-mengajar.

Universitas Kristen Petra juga mempunyai lapangan olahraga yang sangat luas, yaitu sekitar 27.000 m², berikut fasilitas olahraga yang sangat memadai

bagi penyaluran kegemaran berolahraga para civitas akademiknya. Fasilitas olahraga yang terdapat di UK Petra meliputi 18 macam bidang olahraga, sesuai dengan jumlah UKM bidang olahraga yang ada di dalam lingkup kegiatan UK Petra.

Sebagai salah satu Perguruan Tinggi Swasta terbesar di Surabaya, UK Petra sudah tentu memiliki unit perpustakaan yang sangat lengkap. Perpustakaan UK Petra sering menjadi rujukan dan pusat informasi baik bagi civitas akademika maupun masyarakat umum di wilayah Surabaya dan Jawa Timur secara umum. Sebagai salah satu pusat informasi, perpustakaan UK Petra berusaha memberikan berbagai jenis layanan berkualitas dengan berorientasikan kepada kepuasan pengguna meliputi layanan sirkulasi, layanan majalah, layanan tugas akhir, media pandang dengar (audio visual), layanan koleksi khusus, buku teks, referensi, penelusuran informasi, dan keanggotaan bagi pengguna luar. Sampai dengan akhir tahun 2000, koleksi perpustakaan UK Petra meliputi 88.866 eksemplar buku dengan 67.403 judul, 4.594 eksemplar koleksi pandang dengar dengan 3.171 judul, dan melanggan majalah/jurnal terbitan dalam dan luar negeri sebanyak 344 judul. Sejak tahun 1992 perpustakaan UK Petra juga telah menggunakan sistem otomasi perpustakaan terintegrasi yang disebut SPEKTRA (Sistem Informasi Perpustakaan UK Petra). Dengan menggunakan SPEKTRA, proses entri data, peminjaman, pemesanan, dan pengembalian koleksi dapat dilakukan secara cepat dan akurat.

Selain perpustakaan, UK Petra juga dilengkapi dengan pusat komputer yang terintegrasi dalam sebuah jaringan kampus yang diberi nama PetraNet. Puskom UK Petra memberikan kesempatan kepada setiap mahasiswa semua jurusan untuk melakukan praktikum penggunaan berbagai jenis perangkat lunak. Disamping itu, disediakan pula fasilitas akses ke internet bagi setiap mahasiswa berupa: *e-mail account*, *WEB browsing*, *file transfer*, *newsgroup*, *conferencing*, dan lain-lain.

Saat ini UK Petra memiliki 5 fakultas untuk jenjang S-1, yaitu Fakultas Sastra, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Fakultas Teknologi Industri, Fakultas Ekonomi, dan Fakultas Seni. Disamping itu, UK Petra memiliki 7 program pendidikan profesional dan pendidikan berkelanjutan (Pendidikan Kepariwisata, *Petra Business English*, Komunikasi Arsitektur dan Interior, Pendidikan Ahli Bangunan, Pendidikan Bahasa, Pendidikan Berkelanjutan, dan Program Apresiasi dan Pengembangan Musik Gereja), serta 1 Program Pascasarjana (S-2) Manajemen Konstruksi.

Fakultas Ekonomi

Pada awalnya Fakultas Ekonomi berdiri dengan nama Fakultas Tata Niaga, yang hanya memiliki satu program studi, yaitu manajemen. Dalam perkembangannya, berubah menjadi Fakultas Ekonomi dan pada tahun 1994 menambah satu program studi yaitu Akuntansi. Mengantisipasi perubahan ke depan dan dalam rangka aktualisasi asas otonomi Perguruan Tinggi, Fakultas Ekonomi cenderung menuju ke Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Selain Program Studi Akuntansi, telah dikembangkan pula Program Studi Manajemen

Perhotelan yang dilengkapi dengan laboratorium yang memadai, bahkan di akhir millenium kedua Fakultas Ekonomi membuka program studi baru yaitu *International Business Management*.

Jurusan Manajemen didirikan pada tahun 1982 dan berdasarkan penilaian Badan akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) pada tahun 1998 dengan SK No. 002/BAN/PT/Ak-II/XII/1998, Jurusan Manajemen UK Petra berstatus terakreditasi. Staf pengajar Jurusan Manajemen FE UK Petra merupakan dosen-dosen yang berpengalaman mengajar bertahun-tahun, dengan kualifikasi pendidikan sebagian besar dosennya bergelar S-2 dan S-3. Disamping itu, dosen-dosen Jurusan Manajemen FE UK Petra juga merupakan tenaga-tenaga praktisi dan ekspatriat yang ahli di bidangnya masing-masing.

Jurusan Manajemen berkomitmen untuk menyelenggarakan pendidikan yang terbaik, melalui desain kurikulum maupun fasilitas penunjangnya, sebagai upaya perbaikan kualitas berkelanjutan. Wujud pelaksanaan komitmen tersebut adalah melalui penyusunan kurikulum yang sangat memperhatikan relevansi dengan dunia bisnis, meskipun tetap mengacu pada kurikulum nasional yang telah digariskan. Untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mahasiswa dalam menerapkan konsep-konsep yang telah diperoleh di kelas, Jurusan Manajemen memperlengkapi mahasiswanya dengan berbagai kegiatan, seperti seminar ilmiah, studi ekskursi ke berbagai perpustakaan, *workshop*, lokakarya, kuliah umum, kuliah tamu, dan sebagainya. Selain itu, untuk memadukan antara konsep dan keterampilan secara lebih riil, Jurusan Manajemen juga menyediakan fasilitas praktikum bagi para mahasiswanya

yaitu berupa laboratorium pasar modal dan pojok BEJ, laboratorium riset pemasaran, laboratorium komputasi dan statistik bisnis, serta laboratorium aplikasi komputer.

Proses pembelajaran Jurusan Manajemen dirancang dalam bentuk kelas-kelas untuk meningkatkan pemahaman dan mempertajam kemampuan mahasiswa dalam merencanakan dan menganalisis masalah-masalah dalam dunia bisnis. Kelas-kelas tersebut seperti *Cases in Corporate Finance*, *Cases in Marketing*, dan *Business Plan*. Sedangkan untuk mengembangkan wawasan global mahasiswa, dibuka kelas-kelas seperti *International Marketing*, *International Financial Managerial*, *International Banking*, dan sebagainya.

Fakultas Ekonomi UK Petra, sebagaimana fakultas-fakultas lainnya di UK Petra, juga menjalin kerjasama dengan berbagai pihak, baik lokal maupun asing. Kerjasama atau kemitraan ini ada yang dikelola langsung oleh universitas, fakultas yang bersangkutan, maupun jurusan-jurusan yang berkepentingan. Kerjasama yang telah terjalin antara FE UK Petra, khususnya Jurusan Manajemen, sampai saat ini adalah antara lain dengan berbagai universitas asing, seperti *Curtin University of Technology (CUT)*, Perth-Australia, dalam bentuk *sandwich programme*, dimana mahasiswa yang memenuhi standar IELTS/TOEFL dapat mengikuti perkuliahan di universitas asing tersebut selama satu sampai dua semester. Dengan pihak lokal, kerjasama yang telah dijalin adalah dengan Bursa Efek Jakarta (BEJ) dalam bentuk pendirian pojok BEJ, serta dengan harian-harian umum, dalam bentuk

pemberian ulasan-ulasan secara berkala tentang keadaan pasar uang dan pasar modal.

Jurusan Manajemen FE UK Petra bekerjasama dengan Pusat Pendidikan Berkelanjutan UK Petra, juga membuka kelas ekstension. Kelas ini merupakan kelas khusus yang pesertanya terdiri dari mahasiswa dan para praktisi usaha.

Sampai dengan Agustus 2000, UK Petra memiliki 10.821 orang mahasiswa yang masih aktif berkuliah, dan sekitar 2000 orang diantaranya merupakan mahasiswa yang berasal dari Kawasan Timur Indonesia. Hal ini sejalan dengan penerapan sikap peduli (*caring attitude*) yang dicanangkan oleh UK Petra, dimana sejak tahun 1984 UK Petra melakukan beberapa upaya sebagai wujud kepedulian diantaranya dengan pemberian kesempatan dan bantuan biaya studi bagi mahasiswa dengan status ekonomi lemah yang berasal dari Kawasan Timur Indonesia. Jumlah lulusan UK Petra sampai dengan saat ini telah berjumlah 8.795 orang.

Dalam merangsang minat belajar dan peningkatan prestasi akademik mahasiswanya, UK Petra menyediakan beberapa jenis bantuan kesejahteraan dan penghargaan berupa beasiswa dalam jumlah yang terbatas dan diberikan secara amat selektif. Beasiswa tersebut antara lain berupa beasiswa prestasi akademik, beasiswa prestasi ekstrakurikuler, beasiswa ekonomi lemah, beasiswa putra-putri Petra (bagi keluarga karyawan dan dosen), beasiswa putra-putri pendeta, dan beasiswa KTI. Selain berasal dari dana intern, terdapat juga fasilitas beasiswa yang bersumber dari pihak ekstern UK Petra, seperti

beasiswa Supersemar, PPA dari Dirjen Dikti, dan perusahaan-perusahaan swasta.

5.1.9. Universitas Surabaya (Ubaya)

Pada awalnya Universitas Surabaya bernama Universitas Trisakti Surabaya. Universitas Trisakti Surabaya didirikan oleh Yayasan Universitas Trisakti Surabaya, yaitu suatu yayasan yang didirikan oleh tokoh-tokoh masyarakat, pengusaha, pendidik, dan pemerintah atas instruksi Pepelrada (Penguasa Pelaksana Perang Daerah) Jawa Timur. Universitas Trisakti Surabaya secara resmi berganti nama menjadi Universitas Surabaya sejak tanggal 6 Maret 1968. Semula Ubaya hanya memiliki 3 fakultas, yaitu Fakultas Farmasi, Fakultas Hukum, dan Fakultas Ekonomi.

Saat ini, Ubaya sudah berkembang menjadi suatu Perguruan Tinggi Swasta yang besar dan sangat diperhitungkan di antara PTS-PTS yang ada di wilayah Jawa Timur. Selain tiga fakultas terdahulu, Ubaya juga memiliki Fakultas Psikologi dan Fakultas Teknik, serta Program D-3 Ekonomi dan program Pascasarjana (Magister Manajemen dan Magister Hukum).

Universitas Surabaya memiliki dua buah kampus yang megah, yaitu kampus lama di Jalan Ngagel Jaya Selatan dan kampus baru di Jalan Raya Kalirungkut. Pembangunan kampus Ngagel dilaksanakan pada tanggal 11 Maret 1968 dan tanggal tersebut hingga kini diperingati sebagai hari ulang tahun Ubaya. Pembangunan kampus baru di Kalirungkut dimulai pada tahun 1981, dan ditempati untuk pertama kalinya pada tahun 1982. Saat ini, kampus

Kalirungkut merupakan kampus yang sangat besar dan megah, dimana hampir seluruh pusat aktivitas kegiatan perkuliahan terdapat di kampus ini.

Animo mahasiswa untuk berkuliah di Ubaya sangat besar setiap tahunnya, dan selalu cenderung naik jumlahnya dari tahun ke tahun. Untuk tahun akademik 1998/1999 jumlah pendaftar mencapai 4.714 orang, namun sesuai dengan kapasitas yang ada jumlah mahasiswa yang dapat diterima hanya 2.576 orang saja.

Universitas Surabaya menempati area lahan seluas lebih kurang 142.045 m², dan memiliki gedung seluas 40.487 m². Gedung seluas itu terdiri atas ruang-ruang baik besar dan kecil, yang diperuntukkan bagi ruang perkuliahan, kantor untuk administrasi sehari-hari, laboratorium, dan gedung perpustakaan yang luasnya mencapai 8.000 m² dan terdiri dari enam lantai. Perpustakaan Ubaya merupakan salah satu perpustakaan besar di Surabaya yang menjadi sumber informasi sekaligus rujukan bagi mahasiswa dan masyarakat di Surabaya dan Jawa Timur pada umumnya. Hal ini tidak lain disebabkan oleh lengkapnya koleksi yang dimiliki oleh perpustakaan Ubaya, baik berupa buku teks, majalah, jurnal, maupun terbitan ilmiah lainnya.

Universitas Surabaya juga memiliki beberapa fasilitas penting yang berfungsi sebagai penunjang. Fasilitas tersebut antara lain adalah sarana olahraga berupa lapangan yang luas dan peralatan yang cukup memadai, Biro Bantuan Hukum, Pusat Konsultasi dan Layanan Psikologi, Pusat Pengembangan dan Pelayanan Industri, Pusat Pengembangan Bisnis dan Ekonomi, Pusat Komputer, Pusat Bahasa dan lain-lain. Selain itu, Ubaya juga

dilengkapi dengan berbagai sarana umum yang dibutuhkan, seperti lahan parkir, kantin, telepon umum, ruang pertemuan, bank, dan lain sebagainya. Ubaya juga menyediakan fasilitas internet dan *e-mail account* bagi para civitas akademiknya.

Jajaran pimpinan Ubaya mempunyai kebijakan khusus menyangkut penelusuran minat dan bakat. Dalam rangka menjaring calon mahasiswa yang berprestasi baik di bidang akademis maupun olahraga, Ubaya memberikan kemudahan dengan membebaskan mereka dari tes masuk. Kebijakan ini terutama ditujukan kepada para juara olahraga hingga tingkat nasional dari berbagai cabang olahraga.

Hingga saat ini, jumlah dosen tetap yang dimiliki Ubaya mencapai hampir 600 orang, dengan jenjang pendidikan 40 orang S-3, 262 orang berpendidikan S-2, dan sisanya berpendidikan S-1. Sedangkan tenaga pengajar yang dimiliki oleh Ubaya saat ini jumlahnya mencapai 281 orang, dengan latar belakang pendidikan S-1 sebanyak 141 orang, S-2 sebanyak 73 orang, S-3 sebanyak 52 orang, dan sisanya dengan latar belakang pendidikan lain-lain. Rasio antara dosen dan mahasiswa saat ini adalah 1:20. Jumlah mahasiswa yang masih aktif berkuliah sampai saat ini mencapai 16.000 orang, yang tersebar di semua fakultas, dan terbanyak (sekitar hampir 40%) adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi.

Setiap semester, Universitas Surabaya memberikan beasiswa kepada para mahasiswanya yang warga negara Indonesia. Jenis beasiswa yang tersedia di Ubaya adalah:

1. Beasiswa Prestasi Bagi Mahasiswa Baru, diberikan dan dipilih dari calon mahasiswa baru yang mempunyai prestasi akademik terbaik hasil nilai tes USM (Ujian Saringan Masuk) dan DANEM. Pada tahun akademik 1998-1999 jumlah penerima beasiswa ini sebanyak 30 orang.
2. Beasiswa Pujian, diberikan dan dipilih dari mahasiswa yang mempunyai prestasi akademik tertinggi, serta aktif melakukan kegiatan akademik pada semester/tahun akademik yang bersangkutan. Pada tahun akademik 1998-1999 (semester gasal/genap) jumlah penerima beasiswa ini sebanyak 138 orang.
3. Beasiswa Kurikuler dan Ekstra Kurikuler, pada tahun akademik 1998-1999 (semester gasal/genap) jumlah penerima beasiswa ini sebanyak 304 orang.
4. Beasiswa Sosial Ekonomi, beasiswa ini khusus diberikan dan dipilih dari mahasiswa yang mempunyai prestasi akademik tertentu dengan ketentuan bahwa mahasiswa yang bersangkutan memenuhi kategori sosial ekonomi yang perlu ditunjang, agar dapat menyelesaikan studinya pada semester yang bersangkutan. Pada tahun akademik 1998-1999 (semester gasal/genap) jumlah penerima beasiswa ini sebanyak 42 orang.
5. Beasiswa Putra-Putri Karyawan Tetap, beasiswa ini khusus diberikan pada mahasiswa putra-putri karyawan tetap yang mengikuti pendidikan di Universitas Surabaya. Pada tahun akademik 1998-1999 (semester gasal/genap) jumlah penerima beasiswa sebanyak 18 orang.
6. Beasiswa Nasional, khusus diberikan dan dipilih dari mahasiswa yang mempunyai prestasi olah raga tingkat Nasional dan Internasional. Pada

tahun akademik 1998-1999 (semester gasal/genap) jumlah penerima beasiswa ini sebanyak 58 orang.

7. Bea Siswa Lain-lain

a. Beasiswa Supersemar dan Beasiswa Peningkatan Prestasi Akademik.
Pada tahun Akademik 1998-1999 (semester gasal/genap) jumlah penerima beasiswa ini sebanyak 32 orang.

b. Beasiswa Kuda Laut, Beasiswa Jempol & Beasiswa Asuransi.

Beasiswa ini didapatkan dari partisipan (pihak ketiga) yang tidak mengikat, diberikan dan dipilih dari mahasiswa yang mempunyai prestasi akademik yang tinggi serta ditunjang oleh kegiatan ekstra kurikuler yang tinggi pula. Pada tahun akademik 1998-1999 (semester gasal/genap) jumlah penerima beasiswa ini sebanyak 48 orang.

5.2 Hasil Penelitian dan Analisis

Seperti telah diuraikan pada bab sebelumnya, analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang mempunyai pengaruh terhadap Jurusan Manajemen FE pada 9 Perguruan Tinggi Swasta yang menjadi objek penelitian. Faktor-faktor tersebut terbagi ke dalam dua kelompok, yaitu *External Critical Success Factors* dan *Internal Critical Success Factors*. Analisis ini dimaksudkan untuk menggali seberapa besar potensi internal dan peluang eksternal yang dimiliki oleh masing-masing PTS dibandingkan dengan ancaman yang dihadapinya, dan seberapa jauh potensi dan keunggulan tersebut dapat dimanfaatkan oleh PTS yang bersangkutan untuk menutupi

kelemahan organisasinya dan menghadapi ancaman yang ada di lingkup operasionalnya.

Penggalan informasi penting dan mendasar terhadap *internal* dan *external critical success factor* serta seberapa jauh dampak faktor-faktor tersebut terhadap suatu PTS ditentukan oleh lima orang yang dianggap merupakan *key persons* yang berwenang dalam setiap proses pengambilan keputusan di lingkup fakultas dan jurusan yang diteliti, dalam hal ini Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen. Mereka diajukan serangkaian daftar pertanyaan mengenai setiap faktor yang relevan, dan ditugaskan untuk menilai derajat kepentingan relatif masing-masing faktor tersebut. Analisis yang akan dikemukakan di sini merupakan hasil eksplorasi terhadap perhitungan jawaban-jawaban yang diberikan oleh kelima orang tadi.

Analisis ini dimaksudkan sebagai masukan dan acuan bagi para pengambil keputusan untuk menentukan strategi apa yang sebaiknya dilaksanakan dalam rangka kemajuan dan pengembangan perguruan tingginya masing-masing. Analisis yang akan diuraikan meliputi dua macam pendekatan, yaitu pendekatan analisis SWOT dan analisis matriks.

5.2.1. Universitas Katolik (Unika) Widya Mandala

5.2.1.1. Analisis SWOT

Beberapa faktor yang memiliki arti strategik di dalam penyusunan strategi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya, dikelompokkan ke dalam dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Dalam kaitannya dengan strategi Perguruan Tinggi Swasta, kedua

faktor tersebut harus dianalisis sedemikian rupa agar dapat diketahui keunggulan kompetitif apa yang dimiliki oleh suatu Perguruan Tinggi Swasta dan pada posisi mana Perguruan Tinggi Swasta tersebut berada. Melalui pemetaan posisi ini nantinya akan dapat digali berbagai alternatif strategi yang mungkin dapat dikembangkan oleh para penentu strategi pada masing-masing Perguruan Tinggi Swasta.

Analisis SWOT dibangun dari dua analisis, yaitu analisis lingkungan yang merupakan proses pemantauan faktor-faktor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman yang ada di sekitar organisasi, dan analisis internal yang tidak lain adalah proses penyelidikan fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi untuk menentukan pada bagian mana organisasi tersebut memiliki kekuatan/keunggulan dan kelemahan, sehingga dapat memanfaatkan setiap peluang dan siap menghadapi ancaman yang timbul dari luar organisasi. Hasil dari analisis lingkungan disebut dengan *Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)*, sedangkan hasil dari analisis internal adalah *Strategic Advantage Profile (SAP)*. Dengan demikian, analisis SWOT suatu organisasi, dalam hal ini Perguruan Tinggi Swasta, tidak lain merupakan perbandingan antara ETOP dan SAP Perguruan Tinggi Swasta tersebut.

5.2.1.1.1 Analisis Lingkungan

Sebagai suatu sistem yang terbuka, Perguruan Tinggi Swasta tidak akan pernah bebas sepenuhnya dari lingkup lingkungan eksternal yang ada di sekitarnya. Dampak yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal itu dapat bersifat positif (berupa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Perguruan Tinggi

Swasta yang bersangkutan) maupun negatif (berupa ancaman yang dapat mengganggu jalannya aktivitas perguruan tinggi jika tidak dapat diantisipasi dengan benar). Lingkungan eksternal suatu Perguruan Tinggi Swasta meliputi ekonomi, sosial, politik, teknologi, pendatang baru potensial, tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta, lembaga pendidikan tinggi pengganti, pengguna jasa pendidikan, dan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung.

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi yang pengaruhnya kuat terhadap dunia pendidikan, khususnya Perguruan Tinggi Swasta yang pertama adalah tingkat pendapatan/*income* per kapita penduduk. Lingkup operasional kesembilan Perguruan Tinggi Swasta yang dijadikan objek penelitian ini seluruhnya adalah di Surabaya. Dengan demikian, segmen pasar terbesarnya adalah mahasiswa yang sebagian besar berasal dari daerah Jawa Timur dan sekitarnya. Berdasarkan data pada BPS Jatim diperoleh keterangan bahwa *income* per kapita masyarakat di daerah Jawa Timur, yang direpresentasikan oleh GDP regional Jawa Timur dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup berarti. Demikian pula dengan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun, yang kecenderungannya semakin meningkat. Sebagai ilustrasi, jumlah mahasiswa Unika Widya Mandala pada tahun 1998/1999 berjumlah 8.317 orang, sedangkan pada tahun akademik 2000/2001 jumlah tersebut meningkat menjadi 8.614 orang. Hal ini menunjukkan bahwa *income* per kapita

masyarakat yang cenderung meningkat merupakan peluang bagi Perguruan Tinggi Swasta.

Kedua, dari jumlah pendapatan masyarakat yang ada, pengeluaran masyarakat yang diperuntukkan bagi keperluan sekolah/pendidikan juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Artinya, alokasi dana masyarakat untuk pendidikan semakin besar. Hal ini merupakan kondisi yang dapat dimanfaatkan oleh Perguruan Tinggi Swasta, khususnya Unika Widya Mandala dan fakultas-fakultas yang bernaung di bawahnya, termasuk Fakultas Ekonomi.

Disamping hal-hal tersebut di atas, ada beberapa situasi ekonomi yang tampaknya perlu mendapat perhatian bagi pengelola Unika Widya Mandala. Kenyataan bahwa semakin banyaknya para lulusan SMU yang terancam tidak dapat melanjutkan kuliah akibat tak kunjung meredanya krisis ekonomi yang melanda Indonesia semenjak beberapa tahun terakhir, tentunya tidak menutup kemungkinan akan berpotensi mengurangi pangsa pasar di kelak kemudian hari. Selain itu, akibat membumbung tingginya harga-harga barang kebutuhan, maka dana pendidikan dewasa ini juga terdongkrak naik. Hal ini tentu akan sangat menyulitkan masyarakat di masa yang akan datang. Kondisi-kondisi ini merupakan potensi ancaman bagi keberlangsungan hidup Perguruan Tinggi Swasta apabila tidak dapat diantisipasi dengan baik.

b. Faktor sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu organisasi, menurut Pearce II dan Robinson (1997:95) adalah kepercayaan, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan ekstern organisasi tersebut, yang berkembang dari

pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Kekuatan sosial bersifat dinamik, dan selalu berubah sebagai akibat upaya masyarakat untuk memenuhi dan memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan.

Faktor-faktor sosial yang patut dipertimbangkan oleh Perguruan Tinggi Swasta dewasa ini antara lain adalah tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan semakin tinggi. Disamping itu, ada gejala positif di kalangan masyarakat modern untuk cenderung membelanjakan dananya lebih kepada pemuasan kebutuhan yang sifatnya positif dan merupakan investasi jangka panjang, seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan. Masyarakat terutama orang tua mulai sejak dini memikirkan mutu pendidikan yang dapat menjamin masa depan yang lebih baik bagi anak-anak mereka.

Perkembangan sikap masyarakat terhadap perlunya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi juga ditandai dengan semakin banyaknya orang-orang dewasa yang kembali ke bangku kuliah. Mereka adalah orang-orang yang karena beberapa kendala, baik kendala waktu maupun dana, di masa lalu tidak sempat mengenyam pendidikan di perguruan tinggi. Apresiasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap pendidikan juga disertai dengan semakin besarnya tuntutan akan kualitas pendidikan dan mutu tenaga pengajar. Selain hal-hal yang bersifat positif, terdapat pula gejala sosial yang dapat menjadi ancaman serius bagi perguruan tinggi, antara lain masih adanya tuntutan masyarakat akan kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus

kuliah dan masih berkembangnya anggapan di tengah masyarakat bahwa universitas atau Perguruan Tinggi Swasta tidak lebih merupakan universitas "kelas dua" setelah Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

c. Faktor Politik

Faktor politik atau kebijakan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia antara lain adalah ditetapkan kebijakan "Pola Tunggal". Kebijakan ini merupakan produk legal pemerintah yang mengisyaratkan adanya perlakuan yang sama bagi PTN maupun PTS. Dengan kebijakan ini, maka peringkat suatu perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, ditentukan berdasarkan hasil penilaian (akreditasi) oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN). Bagi Perguruan Tinggi Swasta kebijakan ini di satu sisi dapat dipandang sebagai peluang, karena dengan adanya prosedur akreditasi maka PTS dapat bersaing secara sehat dan *fair* dengan PTN, tetapi di lain pihak juga merupakan kendala. Hal ini disebabkan karena model tunggal ini memiliki beberapa kelemahan di antaranya adalah bahwa model pola tunggal mengasumsikan bahwa PTN merupakan lembaga/model yang terbaik.

Pemerintah juga mengeluarkan berbagai kebijakan yang intinya dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. Kebijakan tersebut antara lain adalah dibukanya kesempatan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk turut berperan aktif dalam pembinaan pendidikan tinggi melalui pemberian kemudahan dalam mendirikan PTS-PTS baru. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa adanya kemudahan

tersebut justru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan di antara sesama Perguruan Tinggi Swasta.

Kebijakan lain yang berpengaruh terhadap eksistensi Perguruan Tinggi Swasta adalah adanya peraturan atau ketetapan yang dikeluarkan pemerintah yang isinya adalah bahwa Perguruan Tinggi Negeri (PTN) diperbolehkan membuka kelas atau program ekstension. Hal ini bagi sebagian besar Perguruan Tinggi Swasta dirasakan dapat menjadi ancaman yang serius, karena akan mengurangi potensi pasar mereka. Sebagaimana diketahui, program ekstension pada PTN menawarkan fasilitas dan status yang sama dengan program regulernya, dengan biaya yang hampir sama dengan yang dikenakan oleh PTS. Apalagi, beberapa universitas negeri penyelenggara program ekstension tersebut juga menerima lulusan SMU tahun terakhir (*fresh graduate*) sebagai mahasiswa mereka, padahal kebijakan pemerintah mensyaratkan bahwa hanya mereka yang sudah memiliki pengalaman kerja minimal dua tahun yang dapat diterima sebagai mahasiswa.

d. Faktor teknologi

Sebagai upaya untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, maka setiap organisasi harus mewaspadaikan perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi aktivitasnya, tidak terkecuali Perguruan Tinggi Swasta. Dalam bidang pendidikan tinggi, adanya perkembangan teknologi, terutama teknologi informasi dan penemuan alat serta metode pengajaran terbaru sangat memberikan dampak yang menguntungkan bagi kelancaran proses perkuliahan.

Di sisi lain, perkembangan teknologi tersebut juga mensyaratkan agar semua unsur yang terlibat di dalam proses pengubahan input (mahasiswa) menjadi output (lulusan) seperti dosen, tenaga administrasi, dan mahasiswa itu sendiri, mampu mengikuti perkembangan teknologi yang sedang berlangsung. Mereka mau tidak mau dituntut untuk terampil menggunakan produk atau peralatan berteknologi tinggi yang canggih. Bila gerak laju perubahan teknologi ini kurang dapat diikuti oleh suatu perguruan tinggi, maka bukan tidak mungkin perguruan tinggi yang bersangkutan akan berada beberapa langkah di belakang para pesaingnya.

e. Faktor Pendatang Baru Potensial

Adanya kemungkinan bermunculannya PTS-PTS baru di daerah Jawa Timur dan Surabaya pada khususnya, dapat merupakan ancaman bagi PTS-PTS yang sudah ada selama ini. Hal ini dapat dimengerti, mengingat dengan semakin banyaknya pemain di suatu industri tentu akan mengurangi pasar maupun laba potensial. Jika jumlah Perguruan Tinggi Swasta bertambah, maka dikhawatirkan animo mahasiswa untuk mendaftarkan diri di suatu PTS tertentu akan berkurang. Disamping itu, tambahan PTS baru juga akan berakibat memperkecil perolehan subsidi yang didapat oleh masing-masing PTS, meskipun pengaruhnya tidak begitu signifikan, karena pada dasarnya pembiayaan PTS lebih banyak ditanggung oleh masyarakat.

Namun demikian, banyak PTS yang menganggap bahwa PTS pendatang baru bukan merupakan ancaman serius bagi PTS yang sudah lebih dulu ada. Setidaknya terdapat dua hal yang melatarbelakangi pendapat tersebut, yaitu

pertama, walaupun ada PTS baru yang bermunculan di masa yang akan datang, mereka tidak terlalu khawatir karena PTS pendatang baru tersebut belum memiliki pengalaman sebagaimana yang sudah mereka miliki sampai sejauh ini. Kedua, masyarakat sebagai calon pelanggan belum memiliki gambaran apapun mengenai citra dan reputasi PTS pendatang baru, sementara PTS yang sudah lebih dulu berdiri banyak yang memiliki reputasi sangat baik dan berkualitas di mata masyarakat. Kedua hal tersebut merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh setiap Perguruan Tinggi Swasta.

f. Faktor Tingkat Rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta

Rivalitas di antara pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik tertentu kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Bentuk persaingan pada industri jasa pendidikan tinggi dapat berupa tingkat uang kuliah yang ditawarkan berbanding dengan fasilitas, pelayanan, dan kualitas tenaga pengajar, serta pengalaman dan jumlah lulusan yang dapat terserap pasar tenaga kerja.

Di antara sembilan fakultas ekonomi (jurusan manajemen) yang menjadi objek penelitian ini, Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala termasuk salah satu yang memiliki daya saing tinggi dibandingkan dengan para pesaingnya. Secara umum, Unika Widya Mandala memiliki sangat banyak keunggulan kompetitif yang sangat menguntungkan, terutama ditinjau dari segi kelengkapan fasilitas perkuliahan, sarana dan prasarana, kualitas dosen dan

lulusan yang terjamin, serta pengalaman yang lebih dari cukup. Dengan banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala menjadikan tingkat rivalitasnya berada di atas posisi rata-rata.

g. Faktor Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti

Perguruan tinggi sebagai organisasi penyedia jasa pendidikan tinggi bersaing, dalam arti yang luas, dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi lain yang menyediakan produk/jasa pengganti. Bagi Perguruan Tinggi Swasta, yang merupakan substitusinya adalah lembaga pendidikan non universitas yang menawarkan program studi menyerupai apa yang ditawarkan oleh PTS tersebut. Fokus penelitian ini adalah fakultas ekonomi jurusan manajemen, sehingga substitusinya adalah lembaga pendidikan lain di luar universitas yang juga menyelenggarakan program pendidikan manajemen. Untuk wilayah Surabaya, yang termasuk kategori lembaga substitusi ini adalah NSC dan LP3I.

Baik NSC maupun LP3I, keduanya merupakan lembaga yang mampu memuaskan kebutuhan yang sama, tetapi dengan karakteristik yang berbeda. Di kedua lembaga tersebut, seorang mahasiswa dapat mendalami ilmu manajemen sebagaimana layaknya di Perguruan Tinggi Swasta. Bahkan tidak jarang lembaga substitusi ini dapat menjadi ancaman bagi Perguruan Tinggi Swasta karena kurikulum yang ditawarkan lebih berorientasi ke dunia kerja, dengan bobot atau proporsi mata kuliah lebih menitikberatkan pada praktek atau simulasi dibandingkan dengan teori.

Meskipun begitu, masih terdapat peluang yang sesungguhnya dapat dimanfaatkan berkaitan dengan keberadaan lembaga substitusi semacam ini.

Peluang tersebut adalah bahwa politeknik manajemen seperti NSC dan LP3I ini merupakan jenjang pendidikan non sarjana, sehingga tidak menawarkan gelar bagi para lulusannya. Mengingat sikap dan nilai yang tumbuh pada sebagian besar masyarakat yang masih mengagungkan gelar kesarjanaan, maka hal ini merupakan peluang yang sangat positif bagi Perguruan Tinggi Swasta

h. Faktor Pengguna Jasa Pendidikan

Faktor pengguna jasa pendidikan dalam hal ini pengertiannya lebih difokuskan pada mahasiswa, sebagai pelanggan eksternal langsung suatu perguruan tinggi. Beberapa hal yang berkaitan dengan kondisi mahasiswa yang dapat mempengaruhi aktivitas suatu Perguruan Tinggi Swasta adalah sebagai berikut; pertama, jumlah lulusan SMU di wilayah Jatim dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN. Kedua, masih terbukanya pasar tenaga kerja bagi sarjana ekonomi, khususnya jurusan manajemen.

Besarnya jumlah lulusan SMU di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN berarti memperluas potensi pasar calon mahasiswa Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. Demikian juga halnya dengan kondisi bahwa pasar tenaga kerja bagi sarjana ekonomi masih luas terbuka, mengakibatkan minat calon mahasiswa untuk menjadi mahasiswa di Perguruan Tinggi Swasta semakin meningkat.

Selain menimbulkan peluang, terdapat juga kondisi mahasiswa yang dapat merugikan Perguruan Tinggi Swasta. Bagi Unika Widya Mandala, kondisi tersebut adalah bahwa kualitas mahasiswa dan alumni Perguruan Tinggi Swasta seringkali diragukan oleh sebagian besar masyarakat kita. Anggapan

yang tidak sepenuhnya benar ini tentu saja dalam jangka panjang akan dapat menghambat kemajuan Perguruan Tinggi Swasta.

i. Faktor Institusi Penyedia Fasilitas dan Informasi Pendukung

Sebagaimana perusahaan, perguruan tinggi juga sangat bergantung pada pemasoknya. Pemasok bagi perguruan tinggi adalah semua institusi yang menyediakan pasokan berupa fasilitas, informasi, kebijakan maupun dana untuk mendukung segala aktivitasnya. Hubungan dan kerjasama yang baik antara suatu perguruan tinggi dengan beberapa institusi terkait tersebut sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perguruan tinggi yang bersangkutan.

Selama ini Unika Widya Mandala sudah menjalin hubungan dan kerjasama yang sangat baik dengan para pemasoknya. Mereka adalah, para penerbit yang mensuplai kebutuhan perpustakaan, bank yang menyediakan fasilitas ATM dan layanan auto debet serta layanan perbankan lainnya di kampus, *internet provider*, pemerintah daerah, dan lain-lain. Kerjasama yang erat ini tentunya memberikan dampak positif bagi perkembangan Unika Widya Mandala pada masa-masa yang akan datang.

Jika analisis lingkungan seperti telah dikemukakan di atas tadi ditabulasikan dalam bentuk *Environmental Threat and Opportunity Profile* (ETOP), maka hasilnya akan dapat terlihat sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 5.3 di bawah ini:

Tabel 5.3
Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)
FE Jurusan Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala

FAKTOR EXTERNAL	+/-	PELUANG DAN ANCAMAN
Ekonomi	+	<i>Income</i> per capita masyarakat yang cenderung semakin meningkat
	+	Alokasi tingkat pengeluaran masyarakat untuk pendidikan makin besar
	-	Akibat berkepanjangan krisis ekonomi banyak lulusan SMU yang terpaksa tidak dapat melanjutkan kuliah
	-	Dana pendidikan dewasa ini semakin mahal
Sosial	+	Semakin tingginya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi
	+	Orangtua lebih cenderung menginvestasikan dananya untuk pendidikan anak-anak mereka
	+	Maraknya gerakan " <i>back to school</i> " bagi orang dewasa/praktisi usaha yang putus kuliah
	-	Masih adanya anggapan bahwa PTS merupakan "universitas kelas dua" setelah PTN
	-	Tuntutan masyarakat yang makin kritis terhadap kualitas dosen dan Perguruan Tinggi Swasta
	-	Masih adanya sikap menuntut kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus
Politik	+	Kebijakan pemerintah yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan PTS
	+	Ditetapkannya kebijakan "Pola Tunggal" oleh pemerintah
	-	Kemudahan yang diberikan oleh pemerintah untuk membuka PTS baru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan

Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - Kemudahan yang diberikan pemerintah kepada PTN untuk membuka program ekstension + Kemajuan teknologi, terutama teknologi informasi dan inovasi produk perlengkapan mengajar yang semakin pesat - PTS dan segenap unsur didalamnya dituntut untuk mampu mengikuti inovasi teknologi tersebut salah satunya melalui yuntutan untuk menguasai peralatan/teknologi yang canggih tersebut
Pendatang Baru Potensial	<ul style="list-style-type: none"> + PTS baru yang berpotensi muncul bukan merupakan ancaman karena belum memiliki pengalaman sebagaimana PTS yang telah ada + PTS baru belum memiliki citra dan reputasi akademis di mata masyarakat/calon pelanggan - Jika ada PTS baru yang muncul di kemudian hari, maka animo calon mahasiswa baru dikhawatirkan akan berkurang - Dengan akan adanya PTS baru, maka subsidi pendidikan akan makin berkurang
Tingkat rivalitas antar PTS	<ul style="list-style-type: none"> + Memiliki banyak keunggulan internal dibanding sebagian besar pesaing + Dengan keunggulan internal yang dimiliki sekarang, PT berada pada posisi persaingan di atas rata-rata
Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti	<ul style="list-style-type: none"> + Lembaga pendidikan substitusi (Poltek manajemen dan sejenisnya) tidak menawarkan gelar - Lembaga pendidikan substitusi lebih berorientasi ke dunia kerja - Proporsi mata kuliah pada lembaga substitusi lebih menitikberatkan pada praktek dibanding teori
Pengguna jasa pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> + Besarnya potensi pasar PTS di Surabaya, mengingat banyaknya jumlah calon mahasiswa di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung oleh PTN + Pasar tenaga kerja yang masih terbuka luas bagi para

Institusi penyedia fasilitas dan Informasi Pendukung		sarjana ekonomi khususnya manajemen
	-	Masih diragukannya kualitas mahasiswa dan alumni PTS oleh sebagian masyarakat
	+	Keberadaan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung, sebagai pemasok bagi perguruan tinggi sangat membantu PTS dalam meningkatkan peran dan tugasnya dalam menghasilkan mutu output yang handal

$$\begin{array}{r}
 + (\text{Peluang}) = 16 \\
 - (\text{Ancaman}) = 13 \\
 \hline
 = +3
 \end{array}$$

Tabel 5.3 menunjukkan bahwa FE Jurusan Manajemen Unika Widya Mandala menghadapi peluang eksternal yang jauh lebih besar dibandingkan dengan ancamannya.

5.2.1.1.2. Analisis Internal

Analisis internal merupakan penyelidikan fungsi-fungsi yang terdapat dalam suatu organisasi, sehingga diketahui pada bagian mana organisasi tersebut memiliki keunggulan dan di bagian mana organisasi itu mempunyai kelemahan. Pada Perguruan Tinggi Swasta, fungsi-fungsi yang ada dikelompokkan menjadi enam fungsi, yaitu sarana akademis dan perkuliahan (operasional), kebijakan pemasaran, administrasi keuangan, sumber daya manusia, penelitian, dan citra/reputasi akademis.

Analisis internal seringkali juga disebut sebagai analisis keunggulan strategik, dan alat yang digunakan untuk keperluan penilaian fungsi-fungsi internal dalam analisis ini disebut dengan *Strategic Advantage Profile (SAP)*.

Strategic Advantage Profile (SAP) FE Jurusan Manajemen Unika Widya Mandala adalah sebagai berikut:

Tabel 5.4
Strategic Advantage Profile (SAP)
FE Jurusan Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala

FAKTOR INTERNAL	+/-	KEKUATAN DAN KELEMAHAN
Sarana Akademis dan Perkuliahan (Operasional)	+	Lahan universitas yang luas, mencapai 80.250 meter persegi, dan fakultas ekonomi menempati lahan seluas 10.351 meter persegi
	+	Memiliki dua buah kampus, dengan bangunan kampus yang luas dan megah. Total luas kampus mencapai 44.156 meter persegi.
	+	Jumlah ruang kuliah sangat memadai, (FE memiliki 51 ruang kuliah) yang semuanya dilengkapi dengan penyejuk udara (Full AC)
	+	Lokasi kampus strategis, dilewati sarana transportasi umum, dan dekat dengan pusat kota
	+	Memiliki dua buah perpustakaan besar di masing-masing lokasi kampus, dengan koleksi buku mencapai 44.216 judul dan berjumlah lebih dari 64.815 buah, juga dilengkapi dengan CD-ROM, Disket, kaset, dan Videokaset.
	+	Perpustakaan selalu menyediakan buku-buku, dan jurnal-jurnal terbitan terbaru
	+	Mahasiswa mendapat fasilitas peminjaman <i>text book</i> sampai satu semester
	-	Dosen tidak dapat secara leluasa mengajukan pembelian buku atau jurnal yang diminati kepada pihak perpustakaan
	-	Fakultas ekonomi tidak memiliki perpustakaan sendiri
	+	Memiliki fasilitas penunjang perkuliahan yang

sangat lengkap, seperti pusat bahasa, pusat riset, pusat komputer, pusat pengembangan bisnis, dan laboratorium.

- + Fasilitas penunjang pada FE sangat lengkap, terdiri dari laboratorium komputer, ruang baca, bank mini, lab.audit, dan lab. Manajemen
- + Proses perkuliahan efektif, rata-rata ada 14 s/d 15 X pertemuan dalam satu semester
- + Program semester sisipan memungkinkan mahasiswa lulus dalam waktu kurang dari 8 semester
- + Jika dosen berhalangan hadir, selalu ada dosen pengganti
- + Muatan kurikulum berimbang antara teori dan praktek, yaitu 60:40
- + Selain mengacu pada kurikulum nasional, fakultas diberi keleluasaan untuk mengembangkan muatan kurikulum sehingga lebih berorientasi ke pasar
- + Setiap dosen selalu memberikan silabus pada awal masa perkuliahan dan dalam jangka waktu tertentu silabus selalu ditinjau ulang
- + Setiap mahasiswa diberi buku petunjuk mengenai kurikulum
- + Menjalin kerjasama yang sangat baik dengan berbagai pihak (perusahaan/lembaga penampung lulusan, lembaga penelitian, univ.lain,dsb)
- Kerjasama dengan pihak asing (lembaga donor, univ.asing, dsb) jumlahnya masih sedikit
- + FE diberi keleluasaan untuk menjalin kerjasama dengan pihak luar tanpa melalui universitas (dengan perbankan, pemda, dan BES)
- + Bagi mahasiswa yang berprestasi, dan sangat membutuhkan dana tersedia fasilitas beasiswa yang bersumber dari yayasan, maupun bantuan

Kebijakan Pemasaran	<p>lembaga lain (konferensi wali gereja Indonesia, pemerintah, dan swasta)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uang kuliah (SPP) relatif mahal, sehingga agak sulit terjangkau oleh masyarakat kebanyakan + Uang kuliah yang dibayar mahasiswa, adalah netto, sehingga mahasiswa yang bersangkutan tidak perlu membayar uang per SKS atau biaya ujian, karena semua sudah termasuk didalamnya - Perkuliahan hanya diadakan pada pagi hingga sore hari (08.00-17.00) sehingga tidak memberikan kesempatan kepada mahasiswa yang sudah bekerja untuk kuliah pada waktu lain/malam hari - Waktu studi tidak fleksibel, seorang mahasiswa tidak dapat dengan mudah berpindah waktu studi + Sering melakukan aktivitas promosi, dengan cara memasang iklan di surat kabar, mengikuti pameran pendidikan, menjadi sponsor satu kegiatan tertentu, safari promosi ke SMU terutama ke SMU Katolik, dan promosi melalui media lainnya + Pelayanan yang diberikan oleh staf administrasi kepada dosen dan mahasiswa sangat memuaskan, cepat tanggap, dan profesional
Administrasi keuangan	<ul style="list-style-type: none"> + Selain dana yang berasal dari yayasan dan SPP mahasiswa, univ. juga memiliki sumber dana yang lain yaitu dari APTIK (Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik) + Kondisi keuangan yang ada sekarang sangat baik + Dana dikelola secara profesional, dan hati-hati menurut sistem akuntansi sebagaimana mestinya - Pemanfaatan <i>idle money</i> masih terbatas dalam bentuk simpanan atau deposito
Sumber Daya Manusia (Dosen, Staf dan Pengelola)	<ul style="list-style-type: none"> + Jumlah dosen tetap memadai, saat ini mencapai hampir 300 orang, dan di FE berjumlah 78 orang

Penelitian

- + Jumlah dosen tidak tetap (part timer) cukup banyak, di FE saat ini jumlahnya mencapai 129 orang
- + Lebih dari 30% dosen tetap berkualifikasi Master dan Doktor
- + Jumlah dosen tidak tetap berkualifikasi S2 & S3 mencapai 50%
- + Lebih dari 50% dosen tetap telah berpengalaman mengajar selama lebih dari 10 tahun
- + Kualitas mengajar dosen sangat baik
- + Jenjang karir dan kepangkatan dosen efektif
- + Gaji dan insentif dosen memuaskan
- + Jumlah petugas administrasi yang memadai untuk mengelola aktivitas sehari-hari. Di tingkat universitas jumlahnya mencapai 173 orang, sedangkan pada FE jumlah tenaga administrasi sebanyak 12 orang
- + Komposisi petugas administrasi di FE dilihat dari segi pendidikannya mencapai 50% berlatarbelakang diploma dan sarjana
- + Petugas administrasi sangat cakap dan cekatan dalam menjalankan tugasnya
- + Jenjang karir dan kepangkatan karyawan administrasi efektif
- + Sistem penggajian karyawan efektif
- + Pihak pengelola (yayasan) sangat memperhatikan kesejahteraan dosen dan karyawannya
- Rendahnya animo dosen dan mahasiswa dalam melakukan kegiatan penelitian
- Penelitian jarang dilakukan, walaupun ada sifatnya hanya untuk keperluan memenuhi syarat kenaikan pangkat edukatif

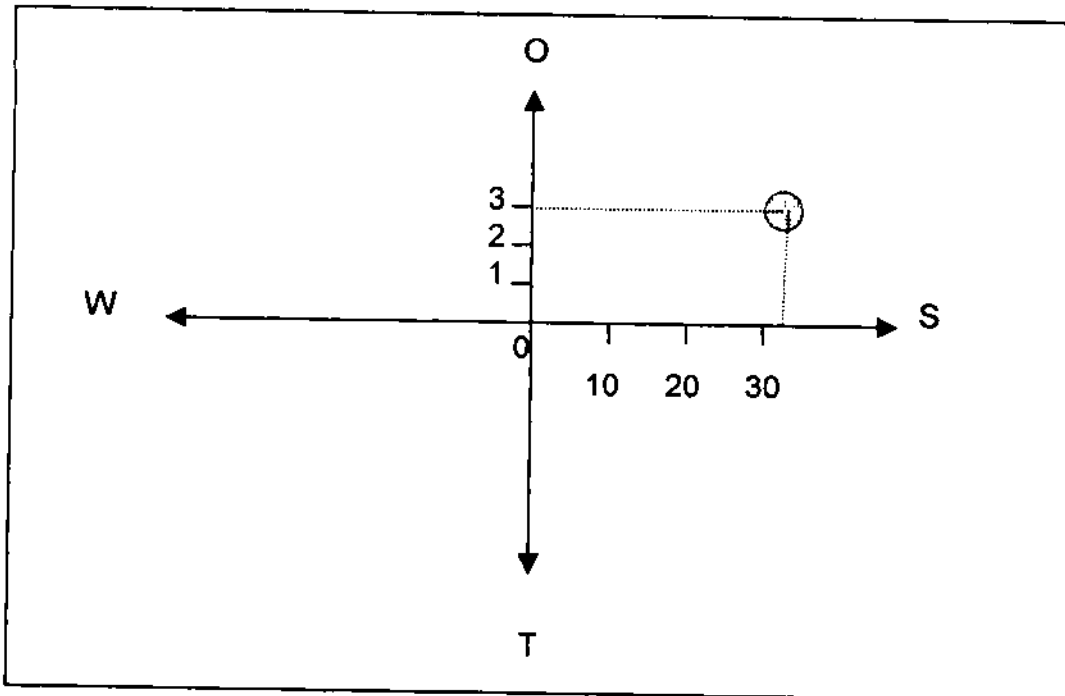
Citra dan Reputasi Akademis	+	Pihak fakultas dan universitas menyediakan dana khusus bagi dosen yang berminat melakukan penelitian
	-	Sejauh ini, penelitian yang dilakukan kurang membawa manfaat langsung bagi internal universitas/fakultas
	+	Citra Unika WM di mata masyarakat (Jatim, Surabaya khususnya) sangat baik
	+	Citra dan reputasi FE di lingkungan Unika WM sangat baik
	+	Dosen dan mahasiswa FE pernah meraih prestasi dan penghargaan khusus baik pada level daerah maupun nasional)

$$\begin{aligned}
 &+ (\text{kekuatan}) = 43 \\
 &- (\text{kelemahan}) = 10 \\
 &= + 33
 \end{aligned}$$

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa FE Jurusan Manajemen Unika Widya Mandala memiliki keunggulan internal yang jauh lebih banyak dibandingkan dengan kelemahan internalnya. Apabila nilai total keunggulan-kelemahan FE Jurusan Manajemen Unika Widya Mandala, yang merupakan hasil dari analisis internal (SAP) ini digabungkan dengan nilai total peluang-ancamannya (ETOP) ke dalam diagram analisis SWOT, maka kedudukan FE Jurusan Manajemen Unika Widya Mandala dapat dilihat seperti pada Gambar 5.1.

Gambar 5.1 menunjukkan bahwa posisi FE Jurusan Manajemen Unika Widya Mandala terletak pada sel 1. Implikasinya adalah bahwa Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong

dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut. Strategi yang paling tepat untuk posisi ini adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*).



Gambar 5.1. Diagram Analisis SWOT FE Jurusan Manajemen Unika WM
Sumber : Tabel 5.3 dan Tabel 5.4

5.2.1.2. Analisis Matriks

5.2.1.2.1. Tahap 1 : *Input Stage* (IFE dan EFE matriks)

a. IFE matriks (*Internal Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh FE Jurusan Manajemen Unika Widya Mandala adalah seperti disajikan pada Lampiran 23. Dari perhitungan diperoleh nilai total IFE sebesar 3,204. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *internal critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Cara perhitungan *rating* dan bobot *internal critical success factors* FE

Jurusan Manajemen Unika Widya Mandala disajikan dalam Lampiran 5 dan Lampiran 14. Penentuan *rating* dilakukan dengan cara menjumlahkan keseluruhan jawaban 5 orang responden terhadap satu butir pertanyaan, kemudian mengklasifikasikannya berdasarkan *range* nilai sebagai berikut:

Range nilai 5 s/d 10 = nilai *rating* 1 (kelemahan yang besar)

Range nilai 11 s/d 15 = nilai *rating* 2 (kelemahan yang kecil)

Range nilai 16 s/d 20 = nilai *rating* 3 (kekuatan yang kecil)

Range nilai 21 s/d 25 = nilai *rating* 4 (kekuatan yang besar)

Nilai total IFE sebesar 3,204 mengindikasikan bahwa Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala berada pada posisi strategis di atas rata-rata dalam usaha untuk memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang ada, dan jika perlu, menyembunyikan kelemahan-kelemahannya.

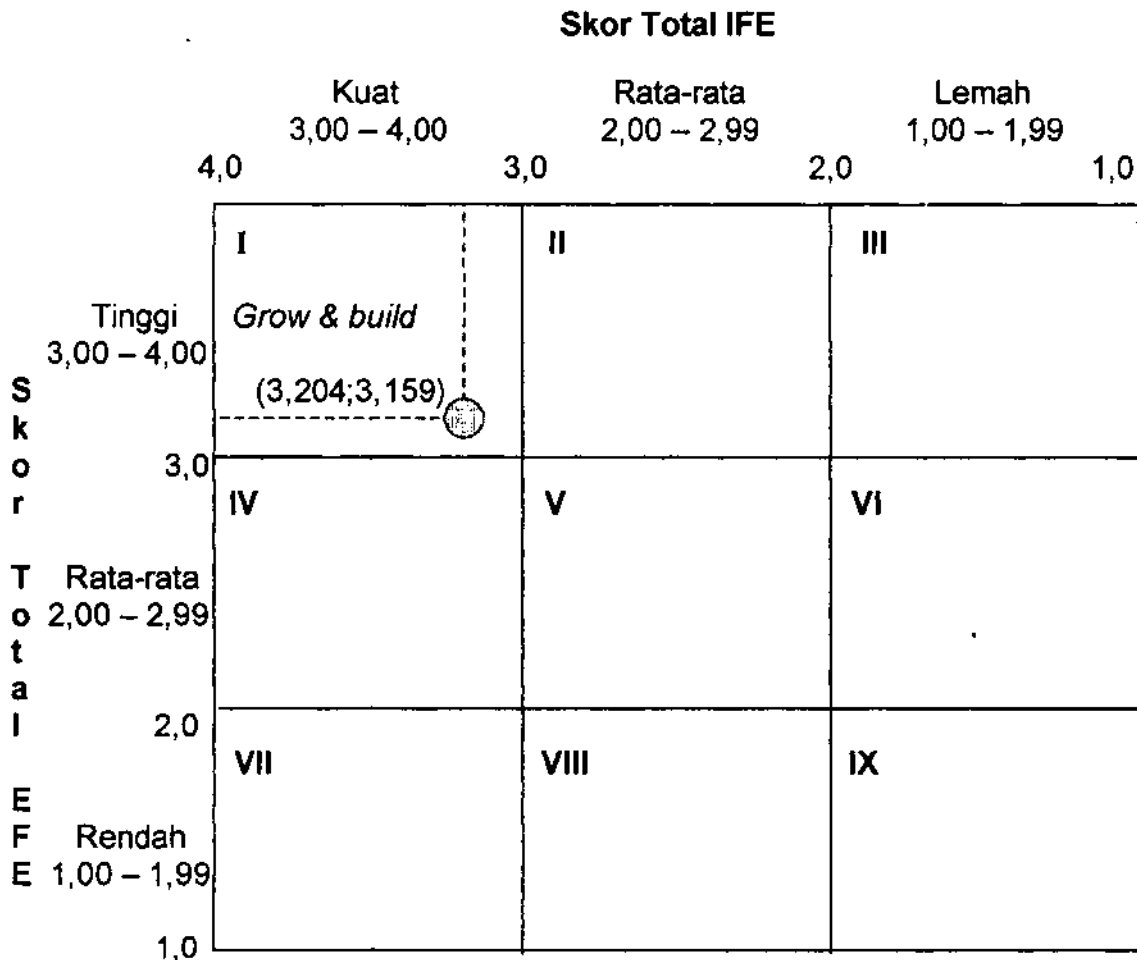
b. EFE matriks (*External Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi atas potensi peluang dan ancaman yang dihadapi Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala ditunjukkan dalam Lampiran 50. Dari perhitungan diperoleh nilai total EFE matriks sebesar 3,159. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *external critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan *rating* dan bobot *external critical success factor* Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala disajikan dalam Lampiran 32 dan Lampiran 41. Nilai total EFE sebesar 3,159 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Unika WM merespons peluang yang ada dengan cara memanfaatkannya secara optimal untuk menghindari ancaman di sekitarnya.

5.2.1.2.2. Tahap 2 : *Matching Stage* (IE matriks dan SWOT matriks)

a. IE Matriks (*Internal-External Matrix*)

Internal-External Matrix ini akan memposisikan setiap Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen masing-masing PTS ke dalam salah satu sel dari 9 sel yang ada. *Internal-External matrix* terbagi atas dua dimensi, yaitu nilai total IFE terletak pada *X-axis*, dan nilai total EFE menjadi *Y-axis*nya. Berdasarkan data nilai IFE dan EFE pada Lampiran 23 dan Lampiran 50, disusunlah matriks IE untuk FE Jurusan Manajemen Unika Widya Mandala sebagai berikut:



Gambar 5.2. IE Matriks FE Jurusan Manajemen Unika WM
Sumber : Lampiran 59

Hasil pemetaan nilai total IFE dan nilai total EFE Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala ke dalam IE matriks menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala berada pada kuadran I. Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).

b. SWOT Matrix

Dengan memanfaatkan data yang didapat dari IFE dan EFE matriks, maka dapat dilakukan pemetaan matriks SWOT Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala seperti tersaji pada Lampiran 60. Berdasarkan pemetaan tersebut dapat dicari alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Pengembangan Produk (*product development*)
2. Strategi W – O : Pengembangan Pasar (*market development*)
3. Strategi S – T : Penetrasi Pasar (*market penetration*)
4. Strategi W – T : Pengembangan Pasar (*market development*)

5.2.1.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi

sebelumnya. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan IE matrix dan SWOT matrix adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan produk (*product development*)
2. Pengembangan pasar (*market development*)
3. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Alternatif-alternatif strategi ini direkomendasikan karena strategi-strategi tersebut merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yang berbeda, dengan kata lain strategi-strategi tersebut merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) masing-masing alternatif strategi sebagai berikut:

Tabel 5.5. *Total Attractiveness Score* Jurusan Manajemen FE Unika WM

No.	Strategi	Nilai (TAS)
1.	Pengembangan produk (<i>product development</i>)	561
2.	Pengembangan pasar (<i>market development</i>)	663
3.	Penetrasi pasar (<i>market penetration</i>)	596

Sumber: Lampiran 69

Dapat diketahui bahwa berdasarkan QSPM, untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala di masa yang

akan datang, hendaknya Fakultas Ekonomi (Jurusan Manajemen) Unika Widya Mandala lebih memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan pasar (*market development*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 663.

5.2.2. Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Surabaya

5.2.2.1. Analisis SWOT

5.2.2.1.1 Analisis Lingkungan

Lingkungan eksternal Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Surabaya secara umum meliputi ekonomi, sosial, politik, teknologi, pendatang baru potensial, tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta, lembaga pendidikan tinggi pengganti, pengguna jasa pendidikan, dan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung.

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi yang pengaruhnya kuat terhadap Perguruan Tinggi Swasta , khususnya Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Surabaya, beserta segenap fakultas dan jurusan yang bernaung di bawahnya, adalah:

1. Tingkat pendapatan/*income* per kapita penduduk. Lingkup operasional Universitas 17 Agustus 1945 adalah di Surabaya. Dengan demikian, segmen pasar terbesarnya adalah mahasiswa yang sebagian besar berasal dari daerah Jawa Timur dan sekitarnya. Berdasarkan data pada BPS Jatim diperoleh keterangan bahwa *income* per kapita masyarakat di daerah Jawa Timur, yang direpresentasikan oleh GDP regional Jawa Timur dari tahun ke

tahun mengalami peningkatan yang signifikan. Demikian pula halnya dengan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun, yang kecenderungannya semakin meningkat seiring dengan meningkatnya tingkat penghasilan penduduk. Sebagai ilustrasi, jumlah mahasiswa Untag Surabaya pada tahun 1998/1999 berjumlah kurang dari 15.000 orang, sedangkan pada tahun akademik 1999/2000 jumlah tersebut meningkat menjadi 15.902 orang. Hal ini menunjukkan bahwa *income* per kapita masyarakat yang cenderung meningkat merupakan peluang bagi Untag Surabaya.

2. Dari jumlah pendapatan masyarakat yang ada, pengeluaran masyarakat yang diperuntukkan bagi keperluan sekolah/pendidikan juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Artinya, alokasi dana masyarakat untuk pendidikan semakin besar. Hal ini merupakan kondisi yang dapat dimanfaatkan oleh Perguruan Tinggi Swasta, khususnya Untag Surabaya.

Disamping hal-hal tersebut di atas, ada beberapa situasi ekonomi yang tampaknya perlu mendapat perhatian bagi pengelola Untag Surabaya, antara lain yaitu:

1. Semakin banyaknya para lulusan SMU yang terancam tidak dapat melanjutkan kuliah akibat tak kunjung meredanya krisis ekonomi yang melanda Indonesia semenjak beberapa tahun terakhir. Hal tersebut tentunya berakibat pada tidak tertutupnya kemungkinan semakin berkurangnya pangsa pasar Perguruan Tinggi Swasta di kelak kemudian hari, termasuk pangsa pasar Untag Surabaya.

2. Akibat membumbung tingginya harga-harga barang kebutuhan, maka dana pendidikan dewasa ini juga terdongkrak naik. Hal ini tentu akan sangat menyulitkan masyarakat di masa yang akan datang. Kondisi-kondisi ini merupakan potensi ancaman bagi keberlangsungan hidup Perguruan Tinggi Swasta, khususnya Untag Surabaya, apabila tidak dapat diantisipasi dengan baik.

b. Faktor sosial

Sebagaimana halnya Unika Widya Mandala dan PTS-PTS lain yang menjadi objek penelitian, faktor-faktor sosial yang patut dipertimbangkan oleh Untag Surabaya dewasa ini antara lain adalah:

1. Tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan semakin tinggi.
2. Ada gejala positif di kalangan masyarakat modern untuk cenderung membelanjakan dananya lebih kepada pemuasan kebutuhan yang sifatnya positif dan merupakan investasi jangka panjang, seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan. Masyarakat terutama orang tua mulai sejak dini memikirkan mutu pendidikan yang dapat menjamin masa depan yang lebih baik bagi anak-anak mereka.
3. Semakin maraknya orang-orang dewasa yang kembali ke bangku kuliah. Mereka adalah orang-orang yang karena beberapa kendala, baik kendala waktu maupun dana, di masa lalu tidak sempat mengenyam pendidikan di perguruan tinggi, atau tidak mampu menyelesaikan pendidikan mereka.

Selain hal-hal yang bersifat positif, terdapat pula gejala sosial yang dapat menjadi ancaman serius bagi perguruan tinggi, antara lain: masih adanya

tuntutan masyarakat akan kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus kuliah, semakin besarnya tuntutan akan kualitas pendidikan dan mutu tenaga pengajar, serta masih berkembangnya anggapan di tengah masyarakat bahwa universitas atau Perguruan Tinggi Swasta tidak lebih merupakan universitas “kelas dua” setelah Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

c. Faktor Politik

Faktor politik atau kebijakan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia dan dirasakan dampaknya bagi Untag Surabaya antara lain adalah:

1. Diberlakukannya kebijakan “Pola Tunggal”. Dengan kebijakan ini, maka peringkat suatu perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, ditentukan berdasarkan hasil penilaian (akreditasi) oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN). Bagi Perguruan Tinggi Swasta kebijakan ini di satu sisi dapat dipandang sebagai peluang, karena dengan adanya prosedur akreditasi maka PTS dapat bersaing secara sehat dan *fair* dengan PTN, tetapi di lain pihak juga merupakan kendala. Hal ini disebabkan karena model tunggal ini memiliki beberapa kelemahan di antaranya adalah bahwa model pola tunggal mengasumsikan bahwa PTN merupakan lembaga/model yang terbaik.
2. Adanya kebijakan pemerintah yang intinya dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. Kebijakan tersebut antara lain adalah dibukanya kesempatan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk turut berperan aktif dalam pembinaan pendidikan tinggi

melalui pemberian kemudahan dalam mendirikan PTS-PTS baru. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa adanya kemudahan tersebut justru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan di antara sesama Perguruan Tinggi Swasta.

3. Adanya peraturan atau ketetapan tentang diperbolehkannya PTN membuka kelas atau program ekstension. Hal ini bagi sebagian besar Perguruan Tinggi Swasta dirasakan dapat menjadi ancaman yang serius, karena akan mengurangi potensi pasar mereka.

d. Faktor teknologi

Sebagai upaya untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, maka setiap Perguruan Tinggi Swasta harus mewaspadaikan perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi aktivitasnya, tidak terkecuali Untag Surabaya. Bagi Untag Surabaya, adanya perkembangan teknologi, terutama teknologi informasi dan penemuan alat serta metode pengajaran terbaru sangat memberikan dampak yang menguntungkan bagi kelancaran proses perkuliahan.

Di sisi lain, perkembangan teknologi tersebut juga mensyaratkan agar semua unsur yang terlibat di dalam proses pengubahan input (mahasiswa) menjadi output (lulusan) seperti dosen, tenaga administrasi, dan mahasiswa itu sendiri, untuk mampu mengikuti perkembangan teknologi yang sedang berlangsung. Mereka mau tidak mau dituntut untuk terampil menggunakan produk atau peralatan berteknologi tinggi yang canggih. Apabila perkembangan perubahan teknologi ini kurang dapat diikuti oleh semua unsur civitas

akademika Untag Surabaya, maka bukan tidak mungkin perguruan tinggi yang bersangkutan akan berada beberapa langkah di belakang para pesaingnya.

e. Faktor Pendatang Baru Potensial

Kemungkinan akan bermunculannya Perguruan Tinggi Swasta-Perguruan Tinggi Swasta baru penyelenggara Jurusan Manajemen di daerah Jawa Timur dan Surabaya pada khususnya, dapat merupakan ancaman bagi PTS-PTS yang sudah ada selama ini, termasuk bagi Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya. Hal ini dapat dimengerti, mengingat dengan semakin banyaknya pemain di suatu industri tentu akan mengurangi pasar maupun laba potensial. Jika jumlah Perguruan Tinggi Swasta yang menyelenggarakan jurusan manajemen bertambah, maka dikhawatirkan animo mahasiswa untuk mendaftarkan diri di FE Jurusan Manajemen Untag akan berkurang. Disamping itu, tambahan PTS baru juga akan berakibat memperkecil perolehan subsidi yang didapat oleh masing-masing PTS, meskipun pengaruhnya tidak begitu signifikan, karena pada dasarnya pembiayaan PTS lebih banyak ditanggung oleh masyarakat.

Namun demikian, di satu sisi Untag juga menganggap bahwa PTS pendatang baru bukan merupakan ancaman serius. Setidaknya terdapat dua hal yang melatarbelakangi pendapat tersebut, yaitu pertama, walaupun ada PTS baru yang bermunculan di masa yang akan datang, Untag tidak terlalu khawatir karena PTS pendatang baru tersebut belum memiliki pengalaman sebagaimana yang sudah mereka miliki sampai sejauh ini. Kedua, masyarakat sebagai calon pelanggan belum memiliki gambaran apapun mengenai citra dan

reputasi PTS pendatang baru, sementara Untag, sebagai PTS yang sudah lebih dulu berdiri, telah dikenal memiliki reputasi yang baik dan cukup berkualitas di mata masyarakat. Kedua hal tersebut merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Untag Surabaya.

f. Faktor Tingkat Rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta

Rivalitas di antara pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik tertentu kepada pelanggan. Bentuk persaingan pada industri jasa pendidikan tinggi dapat berupa tingkat uang kuliah yang ditawarkan berbanding dengan fasilitas, pelayanan, dan kualitas tenaga pengajar, serta pengalaman dan jumlah lulusan yang dapat terserap pasar tenaga kerja.

Di antara sembilan jurusan manajemen pada fakultas ekonomi universitas yang menjadi objek penelitian ini, Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya termasuk salah satu yang memiliki daya saing cukup tinggi dibandingkan dengan beberapa pesaingnya. Untag Surabaya, khususnya FE Jurusan Manajemen, memiliki sangat banyak keunggulan kompetitif yang sangat menguntungkan, terutama ditinjau dari segi kelengkapan fasilitas perkuliahan, kualitas dosen dan lulusan yang terjamin, serta pengalaman yang lebih dari cukup. Dengan banyaknya keunggulan yang dipunyai oleh Untag Surabaya menjadikan tingkat rivalitasnya berada sedikit di atas posisi rata-rata.

g. Faktor Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti

Perguruan tinggi sebagai organisasi penyedia jasa pendidikan tinggi bersaing, dalam arti yang luas, dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi lain

yang menyediakan produk/jasa pengganti. Untuk wilayah Surabaya, yang termasuk kategori lembaga substitusi ini adalah NSC dan LP3I.

Baik NSC maupun LP3I, keduanya merupakan lembaga yang mampu memuaskan kebutuhan yang sama, tetapi dengan karakteristik yang berbeda. Di kedua lembaga tersebut, seorang mahasiswa dapat mendalami ilmu manajemen sebagaimana layaknya di Perguruan Tinggi Swasta. Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) menganggap lembaga substitusi ini dapat menjadi ancaman bagi organisasinya karena kurikulum yang ditawarkan lebih berorientasi ke dunia kerja, dengan bobot atau proporsi mata kuliah lebih menitikberatkan pada praktek atau simulasi dibandingkan dengan teori.

Meskipun begitu, masih terdapat peluang yang sesungguhnya dapat dimanfaatkan berkaitan dengan keberadaan lembaga substitusi semacam ini. Peluang tersebut adalah bahwa politeknik manajemen seperti NSC dan LP3I ini merupakan jenjang pendidikan non sarjana, sehingga tidak menawarkan gelar bagi para lulusannya. Mengingat sikap dan nilai yang tumbuh pada sebagian besar masyarakat yang masih mengagungkan gelar kesarjanaan, maka hal ini merupakan peluang yang sangat positif yang dapat dimanfaatkan oleh Untag Surabaya.

h. Faktor Pengguna Jasa Pendidikan

Faktor pengguna jasa pendidikan dalam hal ini pengertiannya lebih difokuskan pada mahasiswa, sebagai pelanggan eksternal langsung suatu perguruan tinggi. Beberapa hal yang berkaitan dengan kondisi mahasiswa yang

dapat mempengaruhi aktivitas suatu Perguruan Tinggi Swasta adalah sebagai berikut:

1. Jumlah lulusan SMU di wilayah Jatim dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN. Besarnya jumlah lulusan SMU di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN berarti memperluas potensi pasar calon mahasiswa PTS di Surabaya, termasuk Untag.
2. Kedua, masih terbukanya pasar tenaga kerja bagi sarjana ekonomi, khususnya jurusan manajemen. Hal ini mengakibatkan minat calon mahasiswa untuk menjadi mahasiswa di Perguruan Tinggi Swasta semakin meningkat.

Selain menimbulkan peluang, terdapat juga kondisi mahasiswa yang dapat merugikan Perguruan Tinggi Swasta. Bagi Untag Surabaya, kondisi tersebut adalah:

1. Kualitas mahasiswa dan alumni Perguruan Tinggi Swasta seringkali diragukan oleh sebagian besar masyarakat kita. Anggapan yang tidak sepenuhnya benar ini tentu saja dalam jangka panjang akan dapat menghambat kemajuan Perguruan Tinggi Swasta.
2. Ada kecenderungan di kalangan mahasiswa yang menganggap bahwa untuk mendapatkan nilai baik di Perguruan Tinggi Swasta sangat mudah. Hal ini tentu saja merupakan ancaman sekaligus tantangan bagi setiap Perguruan Tinggi Swasta, tidak terkecuali Untag, untuk menghapus kesan/anggapan minor tersebut, dengan lebih meningkatkan mutu perkuliahan dan memperketat pengawasannya.

i. Faktor Institusi Penyedia Fasilitas dan Informasi Pendukung

Sebagaimana perusahaan, perguruan tinggi juga sangat bergantung pada pemasoknya. Pemasok bagi perguruan tinggi adalah semua institusi yang menyediakan pasokan berupa fasilitas, informasi, kebijakan maupun dana untuk mendukung segala aktivitasnya. Hubungan dan kerjasama yang baik antara suatu perguruan tinggi dengan beberapa institusi terkait tersebut sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perguruan tinggi yang bersangkutan. Namun demikian, lembaga yang berminat menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi, sampai saat ini, jumlahnya masih sangat sedikit. Tampaknya kesadaran untuk melibatkan peran perguruan tinggi belum begitu membudaya di berbagai kalangan atau instansi. Hal ini tentu merupakan tantangan yang harus dipikirkan upaya pengatasannya oleh Perguruan Tinggi Swasta, termasuk Untag Surabaya.

Sampai sejauh ini Untag Surabaya sudah menjalin hubungan dan kerjasama yang sangat baik dengan para pemasoknya. Mereka adalah, para penerbit yang mensuplai kebutuhan perpustakaan, bank, *internet provider*, pemerintah daerah, dan lain-lain. Kerjasama yang erat ini tentunya memberikan dampak positif bagi perkembangan Untag Surabaya pada masa-masa yang akan datang. Jika analisis lingkungan ini disusun dalam bentuk ETOP, maka akan menjadi sebagai berikut:

Tabel 5.6
Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)
FE Jurusan Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Surabaya

FAKTOR EXTERNAL	+/-	PELUANG DAN ANCAMAN
Ekonomi	+	<i>Income</i> per capita masyarakat yang cenderung semakin meningkat
	+	Alokasi tingkat pengeluaran masyarakat untuk pendidikan makin besar
	-	Akibat berkepanjangannya krisis ekonomi banyak lulusan SMU yang terpaksa tidak dapat melanjutkan kuliah
	-	Dana pendidikan dewasa ini semakin mahal
Sosial	+	Semakin tingginya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi
	+	Orangtua lebih cenderung menginvestasikan dananya untuk pendidikan anak-anak mereka
	+	Maraknya gerakan " <i>back to school</i> " bagi orang dewasa/praktisi usaha yang putus kuliah
	-	Masih adanya anggapan bahwa PTS merupakan " <i>universitas kelas dua</i> " setelah PTN
	-	Tuntutan masyarakat yang makin kritis terhadap kualitas dosen dan PTS
	-	Masih adanya sikap menuntut kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus
Politik	+	Kebijakan pemerintah yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan PTS
	+	Ditetapkannya kebijakan " <i>Pola Tunggal</i> " oleh pemerintah
	-	Kemudahan yang diberikan oleh pemerintah untuk membuka PTS baru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan

Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - Kemudahan yang diberikan pemerintah kepada PTN untuk membuka program ekstension + Kemajuan teknologi, terutama teknologi informasi dan inovasi produk perlengkapan mengajar yang semakin pesat - PTS dan segenap unsur didalamnya dituntut untuk mampu mengikuti inovasi teknologi tersebut salah satunya melalui tuntutan untuk menguasai peralatan/teknologi yang canggih tersebut
Pendatang Baru Potensial	<ul style="list-style-type: none"> + PTS baru yang berpotensi muncul bukan merupakan ancaman karena belum memiliki pengalaman sebagaimana PTS yang telah ada + PTS baru belum memiliki citra dan reputasi akademis di mata masyarakat/calon pelanggan - Jika ada PTS baru yang muncul di kemudian hari, maka animo calon mahasiswa baru dikhawatirkan akan berkurang - Dengan akan adanya PTS baru, maka subsidi pendidikan akan makin berkurang
Tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta	<ul style="list-style-type: none"> + Dengan keunggulan yang ada sekarang, PT berada pada posisi persaingan sedikit di atas rata-rata + Memiliki keunggulan internal yang cukup banyak
Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti	<ul style="list-style-type: none"> + Lembaga pendidikan substitusi (Poltek manajemen dan sejenisnya) tidak menawarkan gelar - Lembaga pendidikan substitusi lebih berorientasi ke dunia kerja - Proporsi mata kuliah pada lembaga substitusi lebih menitikberatkan pada praktek dibanding teori
Pengguna jasa Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> + Besarnya potensi pasar PTS di Surabaya, mengingat banyaknya jumlah calon mahasiswa di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung oleh PTN + Pasar tenaga kerja yang masih terbuka luas bagi para sarjana ekonomi, khususnya manajemen

Institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung	-	Masih diragukannya kualitas mahasiswa dan alumni PTS oleh sebagian masyarakat
	-	Kecenderungan sikap mahasiswa yang beranggapan bahwa nilai baik di PTS lebih mudah didapat
	-	Masih sedikit instansi yang berminat menjalin kerjasama dengan Perguruan Tinggi, khususnya Perguruan Tinggi Swasta
	+	Keberadaan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung, sebagai pemasok bagi perguruan tinggi sangat membantu PTS dalam meningkatkan peran dan tugasnya dalam menghasilkan mutu output yang handal
+ (Peluang) = 16		
- (Ancaman) = 15		
= +1		

Tabel 5.6 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya menghadapi peluang eksternal yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang ada di sekitarnya.

5.2.1.1.2. Analisis Internal

Analisis internal seringkali juga disebut sebagai analisis keunggulan strategik, dan alat yang digunakan untuk keperluan penilaian fungsi-fungsi internal dalam analisis ini disebut dengan *Strategic Advantage Profile (SAP)*. *Strategic Advantage Profile (SAP)* FE Jurusan Manajemen Untag Surabaya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.7
Strategic Advantage Profile (SAP)
Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Surabaya

FAKTOR INTERNAL	+/-	KEKUATAN DAN KELEMAHAN
Sarana Akademis dan Perkuliahan(Operasional)	+	Area lahan universitas yang sangat luas, aman dan nyaman
	+	Memiliki kompleks bangunan kampus yang luas

- + Jumlah ruang kuliah sangat memadai
- + Lokasi kampus strategis, dilewati sarana transportasi umum, dan dekat dengan pusat kota
- + Memiliki perpustakaan dengan koleksi buku yang lengkap
- Perpustakaan jarang menyediakan jurnal-jurnal terbitan terbaru
- + Mahasiswa mendapat fasilitas peminjaman *text book* sampai satu semester
- Dosen tidak dapat secara leluasa mengajukan pembelian buku atau jurnal yang diminati kepada pihak perpustakaan
- Fakultas ekonomi tidak memiliki perpustakaan sendiri
- + Memiliki fasilitas penunjang perkuliahan yang lengkap
- Fasilitas penunjang pada FE tidak begitu lengkap (tidak ada lab. komputer tersendiri, dsb)
- + Proses perkuliahan efektif, rata-rata ada 12 s/d 15 X pertemuan dalam satu semester
- Jika dosen berhalangan hadir, dosen pengganti tidak selalu ada
- + Muatan kurikulum berimbang antara teori dan praktek, yaitu 70:30
- + Selain mengacu pada kurikulum nasional, fakultas diberi keleluasaan untuk mengembangkan muatan kurikulum sehingga lebih berorientasi ke pasar
- Dosen jarang memberikan silabus pada awal masa perkuliahan
- + Setiap mahasiswa diberi buku petunjuk mengenai kurikulum

Kebijakan Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> + Menjalin kerjasama yang cukup baik dengan berbagai pihak (perusahaan/lembaga penampung lulusan, lembaga penelitian, univ.lain,dsb) - Kerjasama dengan pihak asing (lembaga donor, univ.asing, dsb) masih terbatas + FE diberi keleluasaan untuk menjalin kerjasama dengan pihak luar tanpa melalui universitas - Jumlah penerima fasilitas beasiswa yang bersumber dari yayasan, maupun bantuan lembaga lain (pemerintah, dan swasta) masih terbatas. + Uang kuliah (SPP) relatif terjangkau oleh masyarakat kebanyakan - Uang kuliah yang dibayar mahasiswa belum termasuk uang SKS atau biaya ujian, sehingga dimungkinkan adanya pungutan-pungutan lain di kemudian hari + Perkuliahan di adakan dalam dua waktu, yaitu siang dan malam hari + Waktu studi fleksibel, seorang mahasiswa dapat pindah waktu studi dengan memenuhi persyaratan tertentu + Sering melakukan aktivitas promosi, dengan cara memasang iklan di surat kabar, mengikuti pameran pendidikan, menjadi sponsor satu kegiatan tertentu, dan promosi melalui media lainnya + Pelayanan yang diberikan oleh staf administrasi kepada dosen dan mahasiswa memuaskan, cepat tanggap, dan profesional
Administrasi keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Selain dana yang berasal dari yayasan dan SPP mahasiswa serta uang gedung, univ. tidak memiliki sumber dana yang lain + Kondisi keuangan yang ada sekarang sangat baik + Dana dikelola secara profesional, dan hati-hati menurut sistem akuntansi sebagaimana mestinya

Sumber Daya Manusia(Dosen, Staf&Pengelola)	<ul style="list-style-type: none"> - Pemanfaatan <i>idle money</i> masih terbatas dalam bentuk simpanan atau deposito + Jumlah dosen tetap memadai, saat ini mencapai hampir 381 orang, dan di FE berjumlah 100 orang - Jumlah dosen tidak tetap (luar biasa) belum mencukupi kebutuhan + Jumlah dosen tetap berkualifikasi Master (S2) dan Doktor (S3) sangat banyak (mencapai 79%) + Lebih dari 50% dosen tetap telah berpengalaman mengajar selama lebih dari 10 tahun + Kualitas mengajar dosen baik + Jenjang karir dan kepangkatan dosen efektif - Gaji dan insentif dosen belum memuaskan + Jumlah petugas administrasi yang memadai untuk mengelola aktivitas sehari-hari. Di tingkat universitas jumlahnya mencapai 314 orang, dan 26% diantaranya berpendidikan S1 dan S2. + Petugas administrasi sangat cakap dan cekatan dalam menjalankan tugasnya + Jenjang karir dan kepangkatan karyawan administrasi efektif + Sistem penggajian karyawan efektif - Pihak pengelola (yayasan) kurang memperhatikan kesejahteraan dosen dan karyawannya
Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> - Rendahnya animo dosen dan mahasiswa dalam melakukan kegiatan penelitian - Penelitian jarang dilakukan, walaupun ada sifatnya hanya untuk keperluan memenuhi syarat kenaikan pangkat edukatif + Pihak jurusan & fakultas menyediakan dana bagi dosen yang berminat melakukan penelitian

Citra dan Reputasi Akademis	-	Sejauh ini, penelitian yang dilakukan kurang membawa manfaat langsung bagi internal universitas/fakultas
	+	Citra Universitas di mata masyarakat (Jatim, Surabaya khususnya) cukup baik
	+	Citra dan reputasi FE di lingkungan Universitas sangat baik
	+	Dosen dan mahasiswa FE pernah meraih prestasi dan penghargaan khusus pada level daerah

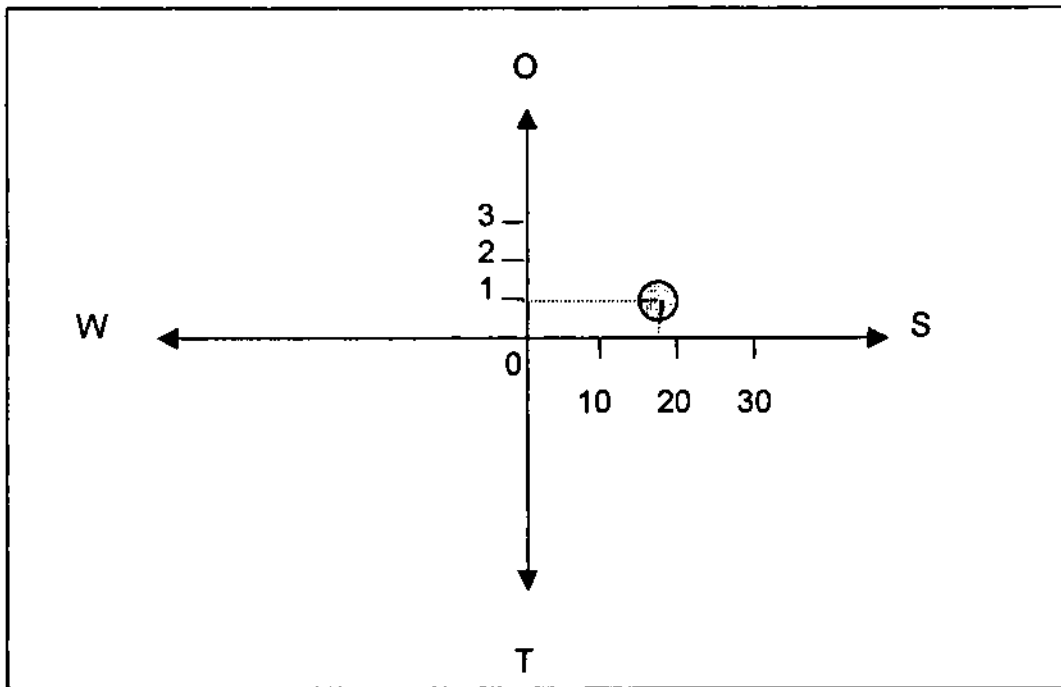
+ (kekuatan) = 33

-(kelemahan) = 17

= + 16

Tabel 5.7 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya memiliki keunggulan internal yang jauh lebih banyak dibandingkan dengan kelemahan internalnya. Apabila nilai total keunggulan-kelemahan Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya yang merupakan hasil dari analisis internal (SAP) ini digabungkan dengan nilai total peluang-ancamannya (ETOP) ke dalam diagram analisis SWOT, maka kedudukan Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya adalah sebagaimana terlihat pada Gambar 5.3.

Gambar 5.3 menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya terletak pada sel 1. Implikasinya adalah bahwa Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut. Strategi yang paling tepat untuk posisi ini adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*).



Gambar 5.3. Diagram Analisis SWOT FE Jurusan Manajemen Untag

Sumber : Tabel 5.6 dan Tabel 5.7

5.2.2.2. Analisis Matriks

5.2.2.2.1. Tahap 1 : *Input Stage* (IFE dan EFE matriks)

a. IFE Matriks (*Internal Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya adalah seperti disajikan pada Lampiran 24. Dari perhitungan diperoleh nilai total IFE sebesar 2,916. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *internal critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan *rating* dan bobot *internal critical success factor* Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya disajikan dalam Lampiran 6 dan Lampiran 15. Nilai total IFE sebesar 2,916 mengindikasikan bahwa Jurusan

Manajemen FE Untag Surabaya berada pada posisi strategis rata-rata (sedang) dalam usaha untuk memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang ada, dan menyembunyikan kelemahan-kelemahannya.

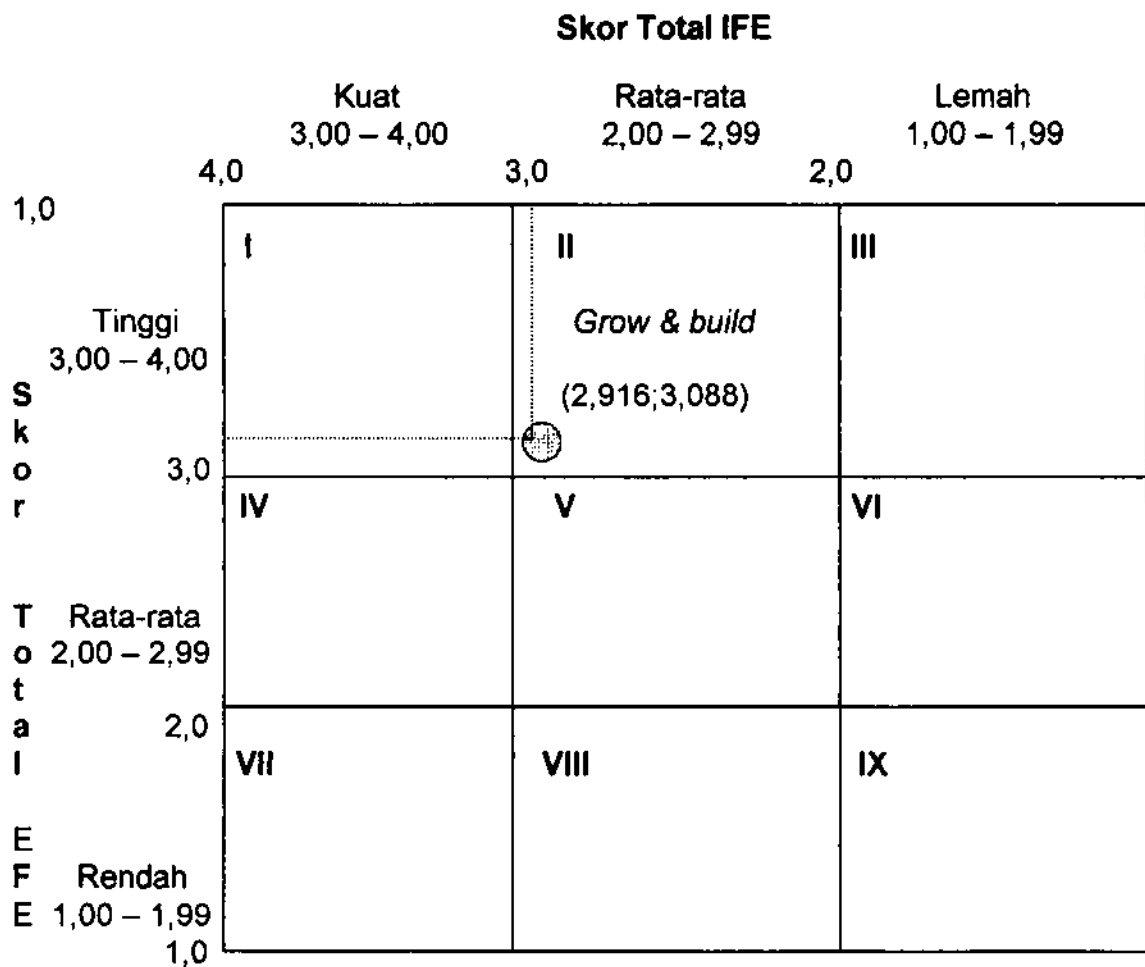
b. EFE Matriks (*External Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi atas potensi peluang dan ancaman yang dihadapi Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya ditunjukkan dalam Lampiran 51. Dari perhitungan diperoleh nilai total EFE matriks Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya sebesar 3,088. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *external critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan rating dan bobot *external critical success factor* Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya disajikan dalam Lampiran 33 dan Lampiran 42. Nilai total EFE sebesar 3,088 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya merespons peluang yang ada dengan cara memanfaatkannya secara optimal (sangat baik) untuk menghindari ancaman-ancaman di sekitarnya.

5.2.2.2.2. Tahap 2 : *Matching Stage* (IE matriks dan SWOT matriks)

a. IE Matriks (*Internal-External Matrix*)

Internal-External Matrix ini akan memposisikan setiap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi masing-masing PTS ke dalam salah satu sel dari 9 sel yang ada. *Internal-External matrix* terbagi atas dua dimensi, yaitu nilai total IFE terletak pada *X-axis*, dan nilai total EFE menjadi *Y-axis*nya. Berdasarkan data nilai IFE dan EFE pada Lampiran 24 dan Lampiran 51, disusunlah matriks IE untuk Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya sebagai berikut:



Gambar 5.4. IE Matriks Jurusan Manajemen FE Untag

Sumber : Lampiran 59

Hasil pemetaan nilai total IFE dan nilai total EFE Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya ke dalam IE matriks pada Gambar 5.4 menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya berada pada kuadran II. Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi–strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration*, *market development*, dan *product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration* dan *horizontal integration*).

b. SWOT matrix

Dengan memanfaatkan data yang didapat dari IFE dan EFE matriks, maka dapat dilakukan pemetaan matriks SWOT untuk Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya seperti tersaji pada Lampiran 61. Berdasarkan pemetaan tersebut dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Penetrasi pasar (*market penetration*)
2. Strategi W – O : Pengembangan produk (*product development*)
3. Strategi S – T : Pengembangan pasar (*market development*)
4. Strategi W – T : Pengembangan produk (*product development*)

5.2.2.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Penetrasi pasar (*market penetration*)
2. Pengembangan produk (*product development*)
3. Pengembangan pasar (*market development*)

Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) masing-masing alternatif strategi sebagai berikut:

**Tabel 5.8. *Total Attractiveness Score*
Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya**

No.	Strategi	Nilai (TAS)
1.	Penetrasi pasar (<i>market penetration</i>)	528
2.	Pengembangan produk (<i>product development</i>)	592
3.	Pengembangan pasar (<i>market development</i>)	540

Sumber: Lampiran 70

Dapat diketahui bahwa berdasarkan QSPM, untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya di masa yang akan datang hendaknya Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya lebih memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan produk (*product development*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 592

5.2.3. Universitas Dr. Soetomo (Unitomo) Surabaya

5.2.3.1. Analisis SWOT

5.2.3.1.1 Analisis Lingkungan

Lingkungan eksternal Universitas Dr. Soetomo (Unitomo) Surabaya meliputi ekonomi, sosial, politik, teknologi, pendatang baru potensial, tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta, lembaga pendidikan tinggi pengganti,

pengguna jasa pendidikan, serta institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung.

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi yang pengaruhnya kuat terhadap dunia pendidikan, khususnya Perguruan Tinggi Swasta yang pertama adalah:

1. Tingkat pendapatan/*income* per kapita penduduk. Lingkup operasional Universitas Dr. Soetomo adalah di Surabaya. Dengan demikian, segmen pasar terbesarnya adalah mahasiswa yang sebagian besar berasal dari daerah Jawa Timur dan sekitarnya. Berdasarkan data pada BPS Jatim diperoleh keterangan bahwa *income* per kapita masyarakat di daerah Jawa Timur, yang direpresentasikan oleh GDP regional Jawa Timur dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang signifikan. Demikian pula halnya dengan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun, yang kecenderungannya semakin meningkat. Sebagai ilustrasi, jumlah mahasiswa Unitomo pada tahun 1996/1997 berjumlah 2.302 orang, sedangkan pada tahun akademik 1999/2000 jumlah tersebut meningkat menjadi 2.562 orang. Hal ini menunjukkan bahwa *income* per kapita masyarakat yang cenderung meningkat merupakan peluang bagi Unitomo.
2. Dari jumlah pendapatan masyarakat yang ada, alokasi dana masyarakat untuk pendidikan jumlahnya semakin besar dari tahun ke tahun. Hal ini merupakan kondisi yang dapat dimanfaatkan oleh Perguruan Tinggi Swasta, khususnya Unitomo.

Disamping hal-hal tersebut di atas, ada beberapa situasi ekonomi yang kurang menguntungkan dan tampaknya perlu mendapat perhatian bagi pengelola Unitomo, antara lain adalah:

1. Semakin banyaknya para lulusan SMU yang terancam tidak dapat melanjutkan kuliah akibat tak kunjung meredanya krisis ekonomi yang melanda Indonesia semenjak beberapa tahun terakhir, tentunya tidak menutup kemungkinan akan berpotensi mengurangi pangsa pasar di kelak kemudian hari.
2. Akibat semakin tingginya harga-harga barang kebutuhan, maka dana pendidikan dewasa ini juga terdongkrak naik. Hal ini tentu akan sangat menyulitkan masyarakat di masa yang akan datang.

b. Faktor sosial

Sebagaimana halnya PTS-PTS lain yang menjadi objek penelitian, faktor-faktor sosial yang patut dipertimbangkan oleh Unitomo dewasa ini antara lain adalah:

1. Tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan, terutama pendidikan tingkat lanjut (perguruan tinggi) semakin meningkat.
2. Ada gejala positif di kalangan masyarakat modern untuk cenderung membelanjakan dananya lebih kepada pemuasan kebutuhan yang sifatnya positif dan merupakan investasi jangka panjang, seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan. Masyarakat terutama orang tua mulai sejak dini memikirkan mutu pendidikan yang dapat menjamin masa depan yang lebih baik bagi anak-anak mereka.

3. Semakin besarnya minat orang-orang dewasa atau praktisi usaha yang ingin kembali ke bangku kuliah. Mereka adalah orang-orang yang karena beberapa kendala, baik kendala waktu maupun dana, di masa lalu tidak sempat mengenyam pendidikan di perguruan tinggi, atau tidak mampu menyelesaikan pendidikan mereka.

Selain hal-hal yang bersifat positif, terdapat pula gejala sosial yang dapat menjadi ancaman serius bagi perguruan tinggi, antara lain: masih adanya tuntutan masyarakat akan kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus kuliah, semakin besarnya tuntutan akan kualitas pendidikan dan mutu tenaga pengajar, serta masih berkembangnya anggapan di tengah masyarakat bahwa universitas atau Perguruan Tinggi Swasta tidak lebih merupakan universitas “kelas dua” setelah Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

c. Faktor Politik

Faktor politik atau kebijakan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia dan dirasakan dampaknya bagi Unitomo antara lain adalah:

1. Diberlakukannya kebijakan “Pola Tunggal”. Dengan kebijakan ini, maka peringkat suatu perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, ditentukan berdasarkan hasil penilaian (akreditasi) oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN). Bagi Perguruan Tinggi Swasta kebijakan ini di satu sisi dapat dipandang sebagai peluang, karena dengan adanya prosedur akreditasi maka PTS dapat bersaing secara sehat dan *fair* dengan PTN, tetapi di lain pihak juga merupakan kendala. Hal ini disebabkan karena model tunggal ini

memiliki beberapa kelemahan di antaranya adalah bahwa model pola tunggal mengasumsikan bahwa PTN merupakan lembaga/model yang terbaik. Unitomo, dalam hal ini, menilai bahwa kebijakan pola tunggal lebih dipertimbangkan sebagai peluang, daripada ancaman.

2. Adanya kebijakan pemerintah yang intinya dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. Kebijakan tersebut antara lain adalah dibukanya kesempatan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk turut berperan aktif dalam pembinaan pendidikan tinggi melalui pemberian kemudahan dalam mendirikan PTS-PTS baru. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa adanya kemudahan tersebut justru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan di antara sesama Perguruan Tinggi Swasta.
3. Adanya peraturan atau ketetapan tentang diperbolehkannya PTN membuka kelas atau program ekstension. Hal ini bagi sebagian besar Perguruan Tinggi Swasta dirasakan dapat menjadi ancaman yang serius, karena akan mengurangi potensi pasar mereka.

d. Faktor teknologi

Sebagai upaya untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, maka setiap Perguruan Tinggi Swasta harus mewaspadaai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi aktivitasnya, tidak terkecuali Unitomo. Bagi Unitomo, adanya perkembangan teknologi, terutama teknologi informasi dan penemuan alat serta metode pengajaran terbaru sangat memberikan dampak yang menguntungkan bagi kelancaran proses perkuliahan.

Di sisi lain, perkembangan teknologi tersebut juga mensyaratkan agar semua unsur yang terlibat di dalam proses pengubahan input (mahasiswa) menjadi output (lulusan) seperti dosen, tenaga administrasi, dan mahasiswa itu sendiri, untuk mampu mengikuti perkembangan teknologi yang sedang berlangsung. Mereka mau tidak mau dituntut untuk terampil menggunakan produk atau peralatan berteknologi tinggi yang canggih. Bila perkembangan teknologi ini kurang dapat diikuti oleh Unitomo, maka bukan tidak mungkin perguruan tinggi yang bersangkutan akan berada beberapa langkah di belakang para pesaingnya.

e. Faktor Pendatang Baru Potensial

Kemungkinan akan bermunculannya PTS-PTS baru di daerah Jawa Timur dan Surabaya yang juga menyelenggarakan program/jurusan manajemen pada khususnya, dapat merupakan ancaman bagi PTS-PTS yang sudah ada selama ini, termasuk bagi Unitomo. Hal ini dapat dimengerti, mengingat dengan semakin banyaknya pemain di suatu industri tentu akan mengurangi pasar maupun laba potensial. Jika jumlah Perguruan Tinggi Swasta penyelenggara jurusan manajemen bertambah, maka dikhawatirkan animo mahasiswa untuk mendaftarkan diri di Jurusan Manajemen FE Unitomo akan berkurang. Disamping itu, tambahan PTS baru juga akan berakibat memperkecil perolehan subsidi yang didapat oleh masing-masing PTS, meskipun pengaruhnya tidak begitu signifikan, karena pada dasarnya pembiayaan PTS lebih banyak ditanggung oleh masyarakat.

Namun demikian, di satu sisi Unitomo juga menganggap bahwa PTS pendatang baru bukan merupakan ancaman serius. Setidaknya terdapat dua hal yang melatarbelakangi pendapat tersebut, yaitu pertama, walaupun ada PTS baru yang bermunculan di masa yang akan datang, Unitomo tidak terlalu khawatir karena PTS pendatang baru tersebut belum memiliki pengalaman sebagaimana yang sudah mereka miliki sampai sejauh ini. Kedua, masyarakat sebagai calon pelanggan belum memiliki gambaran apapun mengenai citra dan reputasi PTS pendatang baru, sementara Unitomo, sebagai PTS yang sudah lebih dulu berdiri, telah dikenal memiliki reputasi yang baik dan cukup berkualitas di mata masyarakat. Kedua hal tersebut merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Unitomo Surabaya.

f. Faktor Tingkat Rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta

Rivalitas di antara pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik tertentu kepada pelanggan. Bentuk persaingan pada industri jasa pendidikan tinggi dapat berupa tingkat uang kuliah yang ditawarkan berbanding dengan fasilitas, pelayanan, dan kualitas tenaga pengajar, serta pengalaman dan jumlah lulusan yang dapat terserap pasar tenaga kerja.

Di antara sembilan jurusan manajemen FE universitas yang menjadi objek penelitian ini, Jurusan Manajemen FE Unitomo termasuk salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang memiliki daya saing yang agak kurang dibandingkan dengan beberapa pesaingnya. Secara keseluruhan, Unitomo hanya memiliki sedikit keunggulan kompetitif dibandingkan dengan para pesaingnya, terutama

ditinjau dari segi uang kuliah yang terjangkau, pelayanan, jumlah lulusan yang berhasil diserap pasar, serta pengalaman yang cukup. Dengan tidak begitu banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh Unitomo menjadikan tingkat rivalitas fakultas dan jurusan yang bernaung di bawahnya berada sedikit di bawah posisi rata-rata.

g. Faktor Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti

Perguruan tinggi sebagai organisasi penyedia jasa pendidikan tinggi bersaing, dalam arti yang luas, dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi lain yang menyediakan produk/jasa pengganti. Untuk wilayah Surabaya, yang termasuk kategori lembaga substitusi bagi Perguruan Tinggi Swasta penyelenggara jurusan manajemen ini adalah NSC dan LP3I.

Baik NSC maupun LP3I, keduanya merupakan lembaga yang mampu memuaskan kebutuhan yang sama, tetapi dengan karakteristik yang berbeda. Di kedua lembaga tersebut, seorang mahasiswa dapat mendalami ilmu manajemen sebagaimana layaknya di Perguruan Tinggi Swasta. Universitas Dr. Soetomo memperhitungkan lembaga substitusi ini sebagai ancaman bagi organisasinya karena kurikulum yang ditawarkan lebih berorientasi ke dunia kerja, dengan bobot atau proporsi mata kuliah lebih menitikberatkan pada praktek atau simulasi dibandingkan dengan teori seperti yang ada pada Fakultas Ekonomi di Unitomo maupun di PTS-PTS lainnya.

Meskipun begitu, masih terdapat peluang yang sesungguhnya dapat dimanfaatkan oleh Unitomo, berkaitan dengan keberadaan lembaga substitusi semacam ini. Peluang tersebut adalah bahwa politeknik manajemen seperti

NSC dan LP3I ini merupakan jenjang pendidikan non sarjana, sehingga tidak menawarkan gelar bagi para lulusannya. Mengingat sikap dan nilai yang tumbuh pada sebagian besar masyarakat yang masih mengagungkan gelar kesarjanaan, maka hal ini merupakan peluang yang sangat positif bagi Unitomo.

h. Faktor Pengguna Jasa Pendidikan

Faktor pengguna jasa pendidikan dalam hal ini pengertiannya lebih difokuskan pada mahasiswa, sebagai pelanggan eksternal langsung suatu perguruan tinggi. Beberapa hal yang berkaitan dengan kondisi mahasiswa yang dapat mempengaruhi aktivitas Unitomo adalah sebagai berikut:

1. Jumlah lulusan SMU di wilayah Jatim dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN. Besarnya jumlah lulusan SMU di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN berarti memperluas potensi pasar calon mahasiswa PTS di Surabaya, termasuk Unitomo.
2. Kedua, masih terbukanya pasar tenaga kerja bagi sarjana ekonomi, khususnya jurusan manajemen. Hal ini mengakibatkan minat calon mahasiswa untuk menjadi mahasiswa di Perguruan Tinggi Swasta semakin meningkat, dan Unitomo sebagai salah satu PTS yang juga menawarkan pendidikan manajemen tentu akan terimbas oleh dampak positif ini.

Selain menimbulkan peluang, terdapat juga kondisi mahasiswa yang dapat merugikan Perguruan Tinggi Swasta. Bagi Unitomo, kondisi tersebut adalah:

1. Kualitas mahasiswa dan alumni Perguruan Tinggi Swasta seringkali diragukan oleh sebagian besar masyarakat kita. Anggapan yang tidak seluruhnya benar ini tentu saja dalam jangka panjang akan dapat menghambat kemajuan Perguruan Tinggi Swasta.
2. Ada kecenderungan di kalangan mahasiswa yang menganggap bahwa untuk mendapatkan nilai baik di Perguruan Tinggi Swasta sangat mudah. Hal ini tentu saja merupakan ancaman sekaligus tantangan bagi Unitomo, untuk menghapus kesan/anggapan minor tersebut, dengan lebih meningkatkan mutu perkuliahan dan memperketat pengawasannya.

i. Faktor Institusi Penyedia Fasilitas dan Informasi Pendukung

Sebagaimana perusahaan, perguruan tinggi juga sangat bergantung pada pemasoknya. Pemasok bagi perguruan tinggi adalah semua institusi yang menyediakan pasokan berupa fasilitas, informasi, kebijakan maupun dana untuk mendukung segala aktivitasnya. Hubungan dan kerjasama yang baik antara suatu perguruan tinggi dengan beberapa institusi terkait tersebut sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perguruan tinggi yang bersangkutan. Namun demikian, lembaga yang berminat menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi jumlahnya masih sangat sedikit. Tampaknya kesadaran untuk melibatkan peran perguruan tinggi belum begitu membudaya di berbagai kalangan atau instansi. Hal ini tentu merupakan tantangan yang harus dipikirkan upaya pengatasannya oleh Perguruan Tinggi Swasta, termasuk Unitomo.

Selama ini Unitomo sudah menjalin hubungan dan kerjasama yang sangat baik dengan para pemasoknya. Mereka adalah, instansi pemerintah, terutama Pemerintah Daerah Tingkat II di wilayah Jawa Timur, bank, perusahaan swasta dan lain-lain. Kerjasama yang erat ini tentunya memberikan dampak positif bagi perkembangan Unitomo pada masa-masa yang akan datang.

Jika analisis lingkungan ini disusun dalam bentuk ETOP, maka akan menjadi sebagai berikut:

Tabel 5.9
Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)
Jurusan Manajemen FE Universitas Dr Soetomo (Unitomo)

FAKTOR EXTERNAL	+/-	PELUANG DAN ANCAMAN
Ekonomi	+	<i>Income per capita</i> masyarakat yang cenderung semakin meningkat
	+	Alokasi tingkat pengeluaran masyarakat untuk pendidikan makin besar
	-	Akibat berkepanjangannya krisis ekonomi banyak lulusan SMU yang terpaksa tidak dapat melanjutkan kuliah
	-	Dana pendidikan dewasa ini semakin mahal
Sosial	+	Semakin tingginya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi
	+	Orangtua lebih cenderung menginvestasikan dananya untuk pendidikan anak-anak mereka
	+	Maraknya gerakan " <i>back to school</i> " bagi orang dewasa/praktisi usaha yang putus kuliah
	-	Masih adanya anggapan bahwa PTS merupakan "universitas kelas dua" setelah PTN
	-	Tuntutan masyarakat yang makin kritis terhadap kualitas dosen dan PTS

Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Masih adanya sikap menuntut kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus + Kebijakan pemerintah yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan PTS + Ditetapkannya kebijakan "Pola Tunggal" oleh pemerintah - Kemudahan yang diberikan oleh pemerintah untuk membuka PTS baru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan - Kemudahan yang diberikan pemerintah kepada PTN untuk membuka program ekstension
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> + Kemajuan teknologi, terutama teknologi informasi dan inovasi produk perlengkapan mengajar yang semakin pesat - PTS dan segenap unsur didalamnya dituntut untuk mampu mengikuti inovasi teknologi tersebut salah satunya melalui tuntutan untuk menguasai peralatan/teknologi yang canggih tersebut
Pendatang Baru Potensial	<ul style="list-style-type: none"> + PTS baru yang berpotensi muncul bukan merupakan ancaman karena belum memiliki pengalaman sebagaimana PTS yang telah ada + PTS baru belum memiliki citra dan reputasi akademis di mata masyarakat/calon pelanggan - Jika ada PTS baru yang muncul di kemudian hari, maka animo calon mahasiswa baru dikhawatirkan akan berkurang - Dengan akan adanya PTS baru, maka subsidi pendidikan akan makin berkurang
Tingkat rivalitas antar PTS	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki lebih sedikit keunggulan internal dibanding beberapa pesaing - Dengan kondisi internal yang dimiliki sekarang, PT berada pada posisi persaingan sedikit di bawah rata-rata

Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti	<ul style="list-style-type: none"> + Lembaga pendidikan substitusi (Poltek manajemen dan sejenisnya) tidak menawarkan gelar - Lembaga pendidikan substitusi lebih berorientasi ke dunia kerja - Proporsi mata kuliah pada lembaga substitusi lebih menitikberatkan pada praktek dibanding teori
Pengguna jasa Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> + Besarnya potensi pasar PTS di Surabaya, mengingat banyaknya jumlah calon mahasiswa di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung oleh PTN + Pasar tenaga kerja yang masih terbuka luas bagi para sarjana ekonomi, khususnya manajemen - Kecenderungan sikap mahasiswa yang IP oriented yang beranggapan bahwa nilai baik di PTS lebih mudah didapat - Masih diragukannya kualitas mahasiswa dan alumni PTS oleh sebagian masyarakat
Institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung	<ul style="list-style-type: none"> - Masih sedikit instansi yang berminat menjalin kerjasama dengan Perguruan Tinggi, khususnya PTS + Keberadaan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung, sebagai pemasok bagi perguruan tinggi sangat membantu PTS dalam meningkatkan peran dan tugasnya dalam menghasilkan mutu output yang handal

$$\begin{aligned}
 &+ (\text{Peluang}) = 14 \\
 &- (\text{Ancaman}) = 16 \\
 &\quad = -2
 \end{aligned}$$

Tabel 5.9 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Unitomo menghadapi ancaman yang lebih besar dibandingkan dengan peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan.

5.2.3.1.2. Analisis Internal

Analisis internal seringkali juga disebut sebagai analisis keunggulan strategik, dan alat yang digunakan untuk keperluan penilaian fungsi-fungsi internal dalam analisis ini disebut dengan *Strategic Advantage Profile (SAP)*. *Strategic Advantage Profile (SAP)* Jurusan Manajemen FE Unitomo adalah sebagai berikut:

Tabel 5.10
Strategic Advantage Profile (SAP)
Jurusan Manajemen FE Universitas Dr Soetomo (Unitomo) Surabaya

FAKTOR INTERNAL	+/-	KEKUATAN DAN KELEMAHAN
Sarana Akademis dan Perkuliahan (Operasional)	-	Kompleks bangunan kampus yang tidak begitu luas
	-	Luas lahan universitas terbatas
	-	Jumlah ruang kuliah belum memadai
	+	Lokasi kampus strategis, dilewati sarana transportasi umum, dan dekat dengan pusat kota
	+	Memiliki dua unit perpustakaan dengan koleksi buku teks bahasa Indonesia maupun asing yang cukup lengkap
	-	Di perpustakaan jarang ditemukan buku-buku dan jurnal-jurnal terbitan terbaru
	+	Mahasiswa mendapat fasilitas peminjaman <i>text book</i> sampai satu semester
	-	Dosen tidak dapat secara leluasa mengajukan pembelian buku atau jurnal yang diminati kepada pihak perpustakaan
	-	Fakultas ekonomi tidak memiliki perpustakaan sendiri

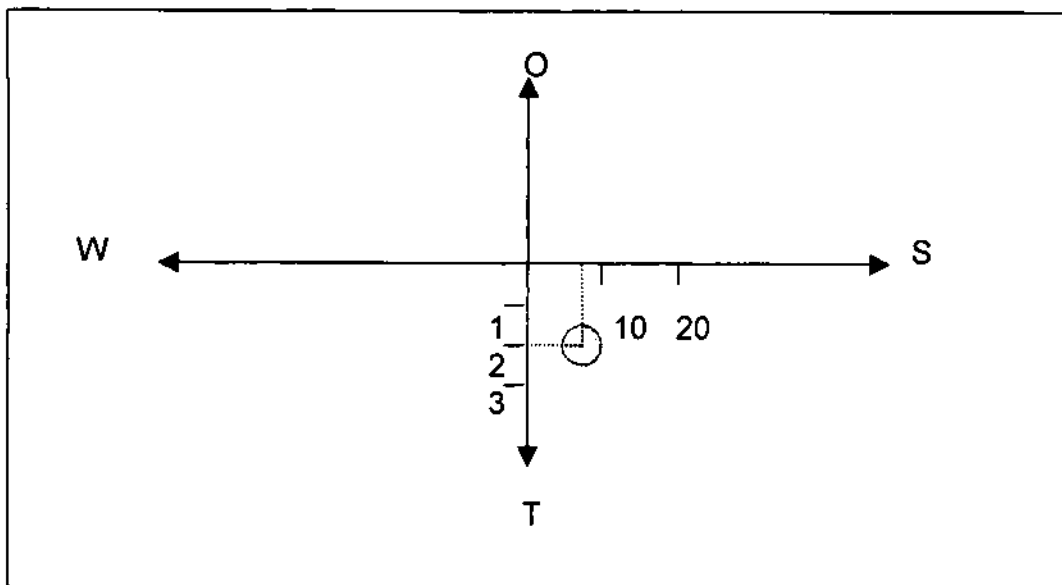
Kebijakan Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Fasilitas penunjang perkuliahan tidak lengkap - FE tidak memiliki fasilitas penunjang perkuliahan tersendiri, seluruhnya terpusat di universitas dan dipakai bersama-sama dengan maha siswa fakultas lain + Proses perkuliahan efektif, rata-rata ada 12 s/d 15 X pertemuan dalam satu semester - Jika dosen berhalangan hadir, dosen pengganti tidak selalu ada + Muatan kurikulum berimbang antara teori dan praktek, yaitu 70:30 + Selain mengacu pada kurikulum nasional, fakultas diberi keleluasaan untuk mengembangkan muatan kurikulum sehingga lebih berorientasi ke pasar - Dosen jarang memberikan silabus pada awal masa perkuliahan + Setiap mahasiswa diberi buku petunjuk mengenai kurikulum + Menjalinkan kerjasama yang cukup baik dengan berbagai pihak (perusahaan/lembaga penampung lulusan, lembaga penelitian, univ.lain,dsb) - Kerjasama dengan pihak asing (lembaga donor, univ.asing, dsb) belum ada - FE tidak leluasa untuk menjalin kerjasama dengan pihak luar tanpa melalui universitas + Bagi mahasiswa yang berprestasi, dan sangat membutuhkan dana tersedia fasilitas beasiswa yang bersumber dari yayasan, maupun bantuan lembaga lain (pemerintah, dan swasta) + Uang kuliah (SPP) relatif terjangkau oleh masyarakat kebanyakan - Uang kuliah yang dibayar mahasiswa belum termasuk uang SKS atau biaya ujian, sehingga
---------------------	---

Administrasi keuangan	<p>dimungkinkan adanya pungutan-pungutan lain di kemudian hari</p> <ul style="list-style-type: none"> + Perkuliahan di adakan dalam dua waktu, yaitu siang dan malam hari + Waktu studi fleksibel, seorang mahasiswa dapat pindah waktu studi dengan memenuhi persyaratan tertentu + Kegiatan promosi cukup sering dilaksanakan - Kegiatan promosi dikelola secara terpusat oleh universitas + Pelayanan yang diberikan oleh staf administrasi kepada dosen dan mahasiswa cukup memuaskan - Selain dana yang berasal dari yayasan dan SPP mahasiswa serta uang gedung, univ. tidak memiliki sumber dana yang lain + Kondisi keuangan yang ada sekarang sangat baik + Dana dikelola secara profesional, dan hati-hati menurut sistem akuntansi sebagaimana mestinya + <i>Idle money</i> digunakan untuk peningkatan kualitas SDM khususnya tenaga pengajar (dosen)
Sumber Daya Manusia(Dosen, Staf&Pengelola)	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah dosen tetap berkualifikasi Master (S2) dan Doktor (S3) masih kurang - Jumlah dosen tidak tetap (luar biasa) belum mencukupi kebutuhan + Jumlah dosen tetap cukup memadai + Lebih dari 50% dosen tetap telah berpengalaman mengajar selama lebih dari 10 tahun + Kualitas mengajar dosen baik + Jenjang karir dan kepangkatan dosen efektif - Gaji dan insentif dosen belum memuaskan

<p>Penelitian</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Jumlah petugas administrasi yang memadai untuk mengelola aktivitas sehari-hari. - Komposisi petugas administrasi di FE dilihat dari segi pendidikannya sebagian besar masih didominasi lulusan SMU + Petugas administrasi sangat cakap dan cekatan dalam menjalankan tugasnya - Jenjang karir dan kepangkatan karyawan administrasi kurang efektif + Sistem penggajian karyawan efektif + Pihak pengelola (yayasan) cukup memperhatikan kesejahteraan dosen dan karyawannya + Animo dosen dan mahasiswa dalam melakukan kegiatan penelitian cukup besar - Penelitian jarang dilakukan, walaupun ada sifatnya hanya untuk keperluan memenuhi syarat kenaikan pangkat edukatif + Pihak fakultas dan universitas menyediakan dana khusus bagi dosen yang berminat melakukan penelitian - Sejauh ini, penelitian yang dilakukan kurang membawa manfaat langsung bagi internal universitas/fakultas
<p>Citra dan Reputasi Akademis</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Citra Universitas di mata masyarakat (Jatim, Surabaya khususnya) cukup baik + Citra dan reputasi FE di lingkungan univ. baik + Dosen dan mahasiswa FE pernah meraih prestasi dan penghargaan khusus pada level daerah

$$\begin{aligned}
 + (\text{kekuatan}) &= 30 \\
 - (\text{kelemahan}) &= 22 \\
 &= + 8
 \end{aligned}$$

Tabel 5.10 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Unitomo memiliki keunggulan internal yang lebih banyak dibandingkan dengan kelemahan internalnya. Apabila nilai total keunggulan-kelemahan Jurusan Manajemen FE Unitomo yang merupakan hasil dari analisis internal (SAP) ini digabungkan dengan nilai total peluang-ancamannya (ETOP) ke dalam diagram analisis SWOT, maka kedudukan Jurusan Manajemen FE Unitomo adalah sebagai berikut:



Gambar 5.5. Diagram Analisis SWOT Jurusan Manajemen FE Unitomo
Sumber : Tabel 5.9 dan Tabel 5.10

Gambar 5.5 menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Unitomo terletak pada sel 2. Implikasinya adalah bahwa Jurusan Manajemen FE Unitomo dengan kekuatan-kekuatan tertentu menghadapi lingkungan yang tidak menguntungkan. Dalam situasi seperti ini, strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah strategi yang menggunakan kekuatan-kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang-peluang pada produk/pasar lain, seperti strategi-strategi diversifikasi (*concentric, horizontal, and conglomerate diversification*).

5.2.3.2. Analisis Matriks

5.2.3.2.1. Tahap 1 : *Input Stage* (IFE dan EFE matriks)

a. IFE Matriks (*Internal Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE Unitomo adalah seperti disajikan pada Lampiran 25. Dari perhitungan diperoleh nilai total IFE sebesar 2,807. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *internal critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan *rating* dan bobot *internal critical success factors* Jurusan Manajemen FE Unitomo disajikan dalam Lampiran 7 dan Lampiran 16. Nilai total IFE sebesar 2,807 mengindikasikan bahwa Jurusan Manajemen FE Universitas Dr. Soetomo berada pada posisi strategis rata-rata (sedang) dalam usaha untuk memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang ada, dan menyembunyikan kelemahan-kelemahannya.

b. EFE Matriks (*External Factor Evaluation Matrix*)

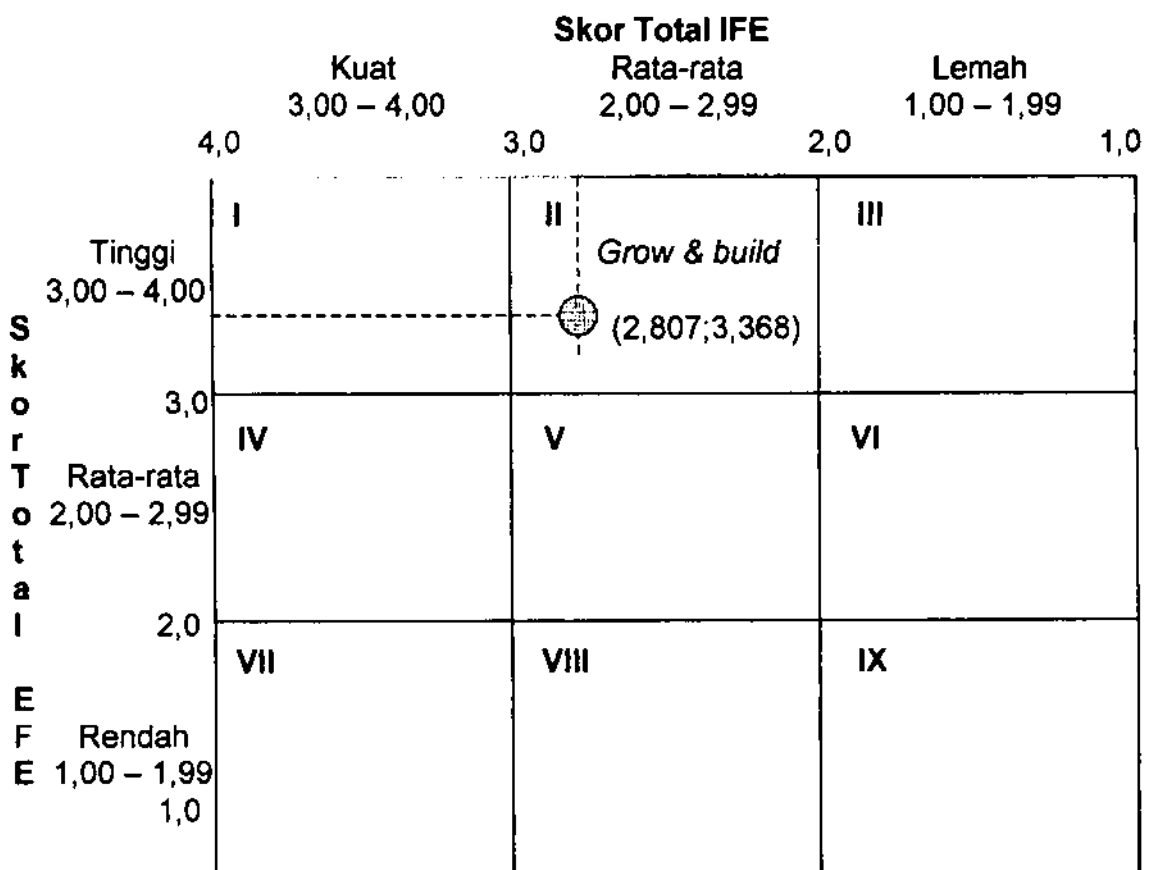
Hasil perhitungan dan evaluasi atas potensi peluang dan ancaman yang dihadapi Jurusan Manajemen FE Unitomo ditunjukkan dalam Lampiran 52. Dari perhitungan diperoleh nilai total EFE matriks Jurusan Manajemen FE Unitomo sebesar 3,368. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *external critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan *rating* dan bobot *external critical success factor* Unitomo disajikan dalam Lampiran 34 dan Lampiran 43. Nilai total EFE sebesar 3,368 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Unitomo

merespons peluang yang ada dengan cara memanfaatkannya secara optimal (sangat baik) untuk menghindari ancaman-ancaman di sekitarnya.

5.2.3.2.2. Tahap 2 : Matching Stage (IE matriks dan SWOT matriks)

a. IE Matriks (*Internal-External Matrix*)

Internal-External Matrix ini akan memposisikan setiap Jurusan Manajemen FE masing-masing PTS ke dalam salah satu sel dari 9 sel yang ada. *Internal-External matrix* terbagi atas dua dimensi, yaitu nilai total IFE terletak pada X-axis, dan nilai total EFE menjadi Y-axisnya. Berdasarkan data nilai IFE dan EFE pada Lampiran 25 dan Lampiran 52, disusunlah matriks IE untuk Jurusan Manajemen FE Unitomo sebagai berikut:



Gambar 5.6. IE Matriks Jurusan Manajemen FE Unitomo
Sumber : Lampiran 59

Hasil pemetaan nilai total IFE dan nilai total EFE Jurusan Manajemen FE Unitomo ke dalam IE matriks menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Unitomo berada pada kuadran II. Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).

b. SWOT matrix

Dengan memanfaatkan data yang didapat dari IFE dan EFE matriks, maka dapat dilakukan pemetaan matriks SWOT Jurusan Manajemen FE Unitomo seperti tersaji pada Lampiran 62. Berdasarkan pemetaan tersebut dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Pengembangan produk (*product development*)
2. Strategi W – O : Integrasi ke belakang/hulu (*backward integration*)
3. Strategi S – T : Pengembangan pasar (*market development*)
4. Strategi W – T : Integrasi ke belakang/hulu (*backward integration*)

5.2.3.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang

dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE Unitomo Surabaya berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan produk (*product development*)
2. Integrasi ke belakang/hulu (*backward integration*)
3. Pengembangan pasar (*market development*)

Alternatif-alternatif strategi ini direkomendasikan karena strategi-strategi tersebut merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yang berbeda, dengan kata lain strategi-strategi tersebut merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) masing-masing alternatif strategi sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 5.11. *Total Attractiveness Score* Jurusan Manajemen FE Unitomo

No.	Strategi	Nilai (TAS)
1.	Pengembangan produk (<i>product development</i>)	582
2.	Integrasi ke belakang/hulu (<i>backward integration</i>)	648
3.	Pengembangan pasar (<i>market development</i>)	583

Sumber: Lampiran 71

Tabel 5.11 memperlihatkan bahwa berdasarkan QSPM, untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE Unitomo di masa yang akan datang hendaknya Jurusan Manajemen FE Unitomo lebih memprioritaskan penggunaan strategi integrasi ke belakang/hulu (*backward integration*). Strategi

ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 648.

5.2.4. Universitas Putra Bangsa (UPB) Surabaya

5.2.4.1. Analisis SWOT

5.2.4.1.1 Analisis Lingkungan

Lingkungan eksternal Universitas Putra Bangsa (UPB) Surabaya secara garis besar meliputi ekonomi, sosial, politik, teknologi, pendatang baru potensial, tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta, lembaga pendidikan tinggi pengganti, pengguna jasa pendidikan, serta institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung.

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi yang pengaruhnya kuat terhadap dunia pendidikan, khususnya Perguruan Tinggi Swasta beserta segenap komponen (fakultas dan jurusan) yang ada di dalamnya, yang pertama adalah tingkat pendapatan/*income* per kapita penduduk. Lingkup operasional Universitas Putra Bangsa adalah di Surabaya. Dengan demikian, segmen pasar terbesarnya adalah mahasiswa yang sebagian besar berasal dari daerah Jawa Timur dan sekitarnya. Berdasarkan data pada BPS Jatim diperoleh keterangan bahwa *income* per kapita masyarakat di daerah Jawa Timur, yang direpresentasikan oleh GDP regional Jawa Timur dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang signifikan. Demikian pula halnya dengan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun, yang kecenderungannya semakin meningkat. Sebagai ilustrasi, jumlah mahasiswa UPB pada tahun 1997/1998 berjumlah 720

orang, sedangkan pada tahun akademik 1999/2000 jumlah tersebut meningkat menjadi 901 orang. Hal ini menunjukkan bahwa *income* per kapita masyarakat yang cenderung meningkat merupakan peluang bagi UPB.

Kedua, dari jumlah pendapatan masyarakat yang ada, alokasi dana masyarakat untuk pendidikan jumlahnya semakin besar dari tahun ke tahun. Hal ini merupakan kondisi yang dapat dimanfaatkan oleh Perguruan Tinggi Swasta, khususnya UPB.

Disamping hal-hal tersebut di atas, ada beberapa situasi ekonomi yang tampaknya perlu mendapat perhatian bagi pengelola UPB, antara lain adalah:

1. Semakin banyaknya para lulusan SMU yang terancam tidak dapat melanjutkan kuliah akibat masih berlangsungnya krisis ekonomi yang melanda Indonesia semenjak beberapa tahun terakhir, tentunya tidak menutup kemungkinan akan berpotensi mengurangi pangsa pasar di masa yang akan datang.
2. Akibat semakin tingginya harga-harga barang kebutuhan, maka dana pendidikan dewasa ini juga terdongkrak naik.

Kedua kondisi di atas tentu akan sangat menyulitkan masyarakat. Kondisi-kondisi ini merupakan potensi ancaman bagi keberlangsungan hidup Perguruan Tinggi Swasta, khususnya UPB, apabila tidak dapat diantisipasi dengan baik.

b. Faktor sosial

Sebagaimana halnya Unika Widya Mandala dan PTS-PTS lain yang menjadi objek penelitian, faktor-faktor sosial yang patut dipertimbangkan oleh UPB dewasa ini antara lain adalah:

1. Tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan semakin tinggi.
2. Ada gejala positif di kalangan masyarakat modern untuk cenderung membelanjakan dananya lebih kepada pemuasan kebutuhan yang sifatnya positif dan merupakan investasi jangka panjang, seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan. Masyarakat terutama orang tua mulai sejak dini memikirkan mutu pendidikan yang dapat menjamin masa depan yang lebih baik bagi anak-anak mereka.
3. Minat orang-orang dewasa atau praktisi usaha yang ingin kembali ke bangku kuliah (*back to school*) dewasa ini semakin tinggi. Mereka adalah orang-orang yang karena beberapa kendala, baik kendala waktu maupun dana, di masa lalu tidak sempat mengenyam pendidikan di perguruan tinggi, atau tidak mampu menyelesaikan pendidikan mereka.

Selain hal-hal yang bersifat positif, terdapat pula gejala sosial yang dapat menjadi ancaman serius bagi perguruan tinggi, antara lain: masih adanya tuntutan masyarakat akan kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus kuliah, semakin besarnya tuntutan akan kualitas pendidikan dan mutu tenaga pengajar, serta masih berkembangnya anggapan di tengah masyarakat bahwa universitas atau Perguruan Tinggi Swasta tidak lebih merupakan universitas "kelas dua" setelah Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

c. Faktor Politik

Faktor politik atau kebijakan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia dan dirasakan dampaknya bagi UPB antara lain adalah:

1. Adanya kebijakan pemerintah yang intinya dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. Kebijakan tersebut antara lain adalah dibukanya kesempatan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk turut berperan aktif dalam pembinaan pendidikan tinggi melalui pemberian kemudahan dalam mendirikan PTS-PTS baru. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa adanya kemudahan tersebut justru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan di antara sesama Perguruan Tinggi Swasta.
2. Adanya peraturan atau ketetapan tentang diperbolehkannya PTN membuka kelas atau program ekstension. Hal ini bagi sebagian besar Perguruan Tinggi Swasta dirasakan dapat menjadi ancaman yang serius, karena akan mengurangi potensi pasar mereka.

d. Faktor teknologi

Sebagai upaya untuk mendorong inovasi dan mengikuti perkembangan zaman, maka setiap Perguruan Tinggi Swasta harus mewaspadaai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi aktivitasnya, tidak terkecuali UPB. Bagi UPB, adanya perkembangan teknologi, terutama teknologi informasi dan penemuan alat serta metode pengajaran terbaru sangat memberikan dampak yang menguntungkan bagi kelancaran proses perkuliahan.

Di sisi lain, perkembangan teknologi tersebut juga menuntut agar semua pihak yang terlibat di dalam proses pengubahan input (mahasiswa) menjadi output (lulusan) seperti dosen, tenaga administrasi, dan mahasiswa itu sendiri, mampu mengikuti perkembangan teknologi yang sedang berlangsung. Mereka

mau tidak mau dituntut untuk terampil menggunakan produk atau peralatan berteknologi tinggi yang canggih. Bila gerak laju perubahan teknologi ini kurang dapat diikuti oleh UPB, maka bukan tidak mungkin perguruan tinggi yang bersangkutan akan tertinggal dari para pesaingnya.

e. Faktor Pendatang Baru Potensial

Kemungkinan akan bermunculannya PTS-PTS baru penyelenggara jurusan manajemen di daerah Jawa Timur dan Surabaya pada khususnya, dapat merupakan ancaman bagi PTS-PTS yang sudah ada selama ini, termasuk bagi UPB, karena dengan semakin banyaknya pemain di suatu industri tentu akan mengurangi pasar maupun laba potensial. Jika jumlah Perguruan Tinggi Swasta bertambah, maka dikhawatirkan animo mahasiswa untuk mendaftarkan diri di UPB akan berkurang. Disamping itu, tambahan PTS baru juga akan berakibat memperkecil perolehan subsidi yang didapat oleh masing-masing PTS, meskipun pengaruhnya tidak begitu signifikan, karena pada dasarnya pembiayaan PTS lebih banyak ditanggung oleh masyarakat.

Namun demikian, di satu sisi UPB juga menganggap bahwa PTS pendatang baru bukan merupakan ancaman serius. Setidaknya ada dua hal yang menjadi alasannya, yaitu pertama, walaupun ada PTS baru yang bermunculan di masa yang akan datang, UPB tidak terlalu khawatir karena PTS pendatang baru tersebut belum memiliki pengalaman sebagaimana yang sudah mereka miliki sampai sejauh ini. Kedua, masyarakat sebagai calon pelanggan belum memiliki gambaran apapun mengenai citra dan reputasi PTS pendatang baru, sementara UPB, sebagai PTS yang sudah lebih dulu berdiri,

telah dikenal memiliki reputasi yang cukup baik di mata masyarakat. Kedua hal tersebut merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh UPB.

f. Faktor Tingkat Rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta

Bentuk persaingan (rivalitas) pada industri jasa pendidikan tinggi dapat berupa tingkat uang kuliah yang ditawarkan berbanding dengan fasilitas, pelayanan, dan kualitas tenaga pengajar, serta pengalaman dan jumlah lulusan yang dapat terserap pasar tenaga kerja. Di antara sembilan universitas yang menjadi objek penelitian ini, UPB termasuk salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang memiliki daya saing yang agak kurang dibandingkan dengan beberapa pesaingnya. UPB hanya memiliki sedikit keunggulan kompetitif dibandingkan dengan para pesaingnya, terutama ditinjau dari segi uang kuliah yang terjangkau, pelayanan, serta pengalaman yang cukup. Dengan tidak begitu banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh UPB menjadikan tingkat rivalitasnya berada di bawah posisi rata-rata.

g. Faktor Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti

Perguruan tinggi sebagai organisasi penyedia jasa pendidikan tinggi bersaing, dalam arti yang luas, dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi lain yang menyediakan produk/jasa pengganti. Untuk wilayah Surabaya, yang termasuk kategori lembaga substitusi ini adalah NSC dan LP3I.

Jurusan Manajemen FE UPB memperhitungkan lembaga substitusi ini sebagai ancaman bagi organisasinya karena kurikulum yang ditawarkan lebih berorientasi ke dunia kerja, dengan bobot atau proporsi mata kuliah lebih

menitikberatkan pada praktek atau simulasi dibandingkan dengan teori seperti yang ada pada Fakultas Ekonomi di UPB maupun di PTS-PTS lainnya.

Namun demikian, masih terdapat beberapa peluang yang sebenarnya dapat dimanfaatkan oleh UPB, berkaitan dengan keberadaan lembaga substitusi semacam ini. Peluang tersebut adalah bahwa politeknik manajemen seperti NSC dan LP3I ini merupakan jenjang pendidikan non sarjana, sehingga tidak menawarkan gelar bagi para lulusannya. Mengingat sikap dan nilai yang tumbuh pada sebagian besar masyarakat yang masih mengagungkan gelar kesarjanaan, maka hal ini merupakan peluang yang sangat positif bagi UPB.

h. Faktor Pengguna Jasa Pendidikan

Faktor pengguna jasa pendidikan dalam hal ini pengertiannya lebih difokuskan pada mahasiswa, sebagai pelanggan eksternal langsung suatu perguruan tinggi. Beberapa hal yang berkaitan dengan kondisi mahasiswa yang dapat mempengaruhi aktivitas UPB adalah sebagai berikut:

1. Jumlah lulusan SMU di wilayah Jatim dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN. Besarnya jumlah lulusan SMU di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN berarti memperluas potensi pasar calon mahasiswa PTS di Surabaya, termasuk UPB.
2. Kedua, masih terbukanya pasar tenaga kerja bagi sarjana ekonomi, khususnya jurusan manajemen. Hal ini mengakibatkan minat calon mahasiswa untuk menjadi mahasiswa di Perguruan Tinggi Swasta semakin meningkat, dan UPB sebagai salah satu PTS yang juga menawarkan pendidikan manajemen tentu akan terimbas oleh dampak positif ini.

Selain menimbulkan peluang, kondisi mahasiswa juga dapat merugikan Perguruan Tinggi Swasta. Bagi UPB, kondisi tersebut adalah:

1. Kualitas mahasiswa dan alumni Perguruan Tinggi Swasta seringkali diragukan oleh sebagian besar masyarakat kita.
2. Ada kecenderungan di kalangan mahasiswa yang menganggap bahwa untuk mendapatkan nilai baik di Perguruan Tinggi Swasta sangat mudah. Hal ini tentu saja merupakan ancaman sekaligus tantangan bagi UPB, untuk menghapus kesan/anggapan minor tersebut, dengan lebih meningkatkan mutu perkuliahan dan memperketat pengawasannya.

i. Faktor Institusi Penyedia Fasilitas dan Informasi Pendukung

Sebagaimana perusahaan, perguruan tinggi juga sangat bergantung pada pemasoknya. Pemasok bagi perguruan tinggi adalah semua institusi yang menyediakan pasokan berupa fasilitas, informasi, kebijakan maupun dana untuk mendukung segala aktivitasnya. Hubungan dan kerjasama yang baik antara suatu perguruan tinggi dengan beberapa institusi terkait tersebut sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perguruan tinggi yang bersangkutan. Sampai saat ini UPB sudah menjalin hubungan dan kerjasama yang sangat baik dengan para pemasoknya. Mereka adalah, para penerbit yang mensuplai kebutuhan perpustakaan, pemerintah daerah, dan lain-lain. Kerjasama yang erat ini tentunya memberikan dampak positif bagi perkembangan UPB pada masa-masa yang akan datang.

Jika analisis lingkungan ini disusun dalam bentuk ETOP, maka akan menjadi sebagai berikut:

Tabel 5.12
Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)
Jurusan Manajemen FE Universitas Putra Bangsa (UPB)

FAKTOR EXTERNAL	+/-	PELUANG DAN ANCAMAN
Ekonomi	+	<i>Income</i> per capita masyarakat yang cenderung semakin meningkat
	+	Alokasi tingkat pengeluaran masyarakat untuk pendidikan makin besar
	-	Akibat berkepanjangan krisis ekonomi banyak lulusan SMU yang terpaksa tidak dapat melanjutkan kuliah
	-	Dana pendidikan dewasa ini semakin mahal
Sosial	+	Semakin tingginya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi
	+	Orangtua lebih cenderung menginvestasikan dananya untuk pendidikan anak-anak mereka
	+	Maraknya gerakan " <i>back to school</i> " bagi orang dewasa/praktisi usaha yang putus kuliah
	-	Masih adanya anggapan bahwa PTS merupakan "universitas kelas dua" setelah PTN
	-	Tuntutan masyarakat yang makin kritis terhadap kualitas dosen dan PTS
	-	Masih adanya sikap menuntut kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus
Politik	+	Kebijakan pemerintah yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan PTS
	-	Kemudahan yang diberikan oleh pemerintah untuk membuka PTS baru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan
	-	Kemudahan yang diberikan pemerintah kepada PTN untuk membuka program ekstension

Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> + Kemajuan teknologi, terutama teknologi informasi dan inovasi produk perlengkapan mengajar yang semakin pesat - PTS dan segenap unsur didalamnya dituntut untuk mampu mengikuti inovasi teknologi tersebut salah satunya melalui tuntutan untuk menguasai peralatan/teknologi yang canggih tersebut
Pendatang Baru Potensial	<ul style="list-style-type: none"> + PTS baru yang berpotensi muncul bukan merupakan ancaman karena belum memiliki pengalaman sebagaimana PTS yang telah ada + PTS baru belum memiliki citra dan reputasi akademis di mata masyarakat/calon pelanggan - Jika ada PTS baru yang muncul di kemudian hari, maka animo calon mahasiswa baru dikhawatirkan akan berkurang - Dengan akan adanya PTS baru, maka subsidi pendidikan akan makin berkurang
Tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki lebih sedikit keunggulan internal dibandingkan pesaing - Dengan keunggulan internal yang dimiliki sekarang, PT berada pada posisi persaingan di bawah rata-rata
Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti	<ul style="list-style-type: none"> + Lembaga pendidikan substitusi (Poltek manajemen dan sejenisnya) tidak menawarkan gelar - Lembaga pendidikan substitusi lebih berorientasi ke dunia kerja - Proporsi mata kuliah pada lembaga substitusi lebih menitikberatkan pada praktek dibanding teori
Pengguna jasa Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> + Besarnya potensi pasar PTS di Surabaya, mengingat banyaknya jumlah calon mahasiswa di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung oleh PTN + Pasar tenaga kerja yang masih terbuka luas bagi para sarjana ekonomi, khususnya manajemen

Institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung	-	Kecenderungan sikap mahasiswa yang IP oriented yang beranggapan bahwa nilai baik di PTS lebih mudah didapat
	-	Masih diragukannya kualitas mahasiswa dan alumni PTS oleh sebagian masyarakat
	+	Keberadaan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung, sebagai pemasok bagi perguruan tinggi sangat membantu PTS dalam meningkatkan peran dan tugasnya dalam menghasilkan mutu output yang handal

$$\begin{aligned}
 + (\text{Peluang}) &= 13 \\
 - (\text{Ancaman}) &= 16 \\
 &= -3
 \end{aligned}$$

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE UPB menghadapi ancaman lingkungan yang lebih besar dibandingkan dengan peluang-peluang eksternal yang mungkin dapat dimanfaatkannya.

5.2.4.1.2. Analisis Internal

Analisis internal seringkali juga disebut sebagai analisis keunggulan strategik, dan alat yang digunakan untuk keperluan penilaian fungsi-fungsi internal dalam analisis ini disebut dengan *Strategic Advantage Profile (SAP)*. *Strategic Advantage Profile (SAP)* Jurusan Manajemen FE UPB adalah sebagai berikut:

Tabel 5.13
Strategic Advantage Profile (SAP)
Jurusan Manajemen FE Universitas Putra Bangsa

FAKTOR INTERNAL	+/-	KEKUATAN DAN KELEMAHAN
Sarana Akademis dan Perkuliahan (Operasional)	-	Kompleks bangunan kampus yang tidak begitu luas
	-	Luas lahan universitas terbatas

- Jumlah ruang kuliah belum memadai
- + Lokasi kampus strategis, dilewati sarana transportasi umum, dan dekat dengan pusat kota
- Koleksi perpustakaan terbatas jumlahnya
- Di perpustakaan jarang ditemukan buku-buku dan jurnal-jurnal terbitan terbaru
- + Mahasiswa mendapat fasilitas peminjaman *text book* sampai satu semester
- Dosen tidak dapat secara leluasa mengajukan pembelian buku atau jurnal yang diminati kepada pihak perpustakaan
- Fasilitas penunjang perkuliahan tidak lengkap
- FE tidak memiliki fasilitas penunjang perkuliahan tersendiri, seluruhnya terpusat di universitas dan dipakai bersama-sama dengan mahasiswa fakultas lain
- + Proses perkuliahan efektif, rata-rata ada 12 s/d 15 X pertemuan dalam satu semester
- Jika dosen berhalangan hadir, dosen pengganti tidak selalu ada
- + Muatan kurikulum berimbang antara teori dan praktek, yaitu 70:30
- + Selain mengacu pada kurikulum nasional, fakultas diberi keleluasaan untuk mengembangkan muatan kurikulum sehingga lebih berorientasi ke pasar
- Dosen jarang memberikan silabus pada awal masa perkuliahan
- + Setiap mahasiswa diberi buku petunjuk mengenai kurikulum
- + Menjalin kerjasama yang cukup baik dengan berbagai pihak (perusahaan/lembaga penampung lulusan, lembaga penelitian, univ.lain,dsb)

Kebijakan Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Kerjasama dengan pihak asing (lembaga donor, univ.asing, dsb) belum ada - FE tidak leluasa untuk menjalin kerjasama dengan pihak luar tanpa melalui universitas + Bagi mahasiswa yang berprestasi, dan sangat membutuhkan dana tersedia fasilitas beasiswa yang bersumber dari yayasan, maupun bantuan lembaga lain (pemerintah, dan swasta) + Uang kuliah (SPP) relatif terjangkau oleh masyarakat kebanyakan + Perkuliahan di adakan dalam dua waktu, yaitu siang dan malam hari + Waktu studi fleksibel, seorang mahasiswa dapat pindah waktu studi dengan memenuhi persyaratan tertentu - Kegiatan promosi jarang dilaksanakan dan tidak efektif - Kegiatan promosi dikelola secara terpusat oleh universitas + Pelayanan yang diberikan oleh staf administrasi kepada dosen dan mahasiswa cukup memuaskan
Administrasi keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Selain dana yang berasal dari yayasan dan SPP mahasiswa serta uang gedung, univ. tidak memiliki sumber dana yang lain - Kondisi keuangan yang ada sekarang tidak baik - Dana tidak dikelola secara profesional + <i>Idle money</i> digunakan untuk peningkatan kualitas SDM khususnya tenaga pengajar (dosen)
Sumber Daya Manusia(Dosen, Staf&Pengelola)	<ul style="list-style-type: none"> + Jumlah dosen tetap memadai, saat ini mencapai sekitar 173 orang, dan di FE berjumlah 72 orang + Jumlah dosen tidak tetap mencukupi kebutuhan,

Penelitian

saat ini mencapai 110 orang

- Jumlah dosen tetap berkualifikasi Master (S2) dan Doktor (S3) masih kurang
- + Lebih dari 50% dosen tetap telah berpengalaman mengajar selama lebih dari 10 tahun
- + Kualitas mengajar dosen baik
- Jenjang karir dan kepangkatan dosen belum efektif
- Gaji dan insentif dosen belum memuaskan
- + Jumlah petugas administrasi yang memadai untuk mengelola aktivitas sehari-hari. Di tingkat universitas jumlahnya mencapai 54 orang
- + Komposisi petugas administrasi di FE dilihat dari segi pendidikannya sebagian besar sudah didominasi lulusan Sarjana
- Petugas administrasi kurang cakap dalam menjalankan tugasnya
- Jenjang karir dan kepangkatan karyawan administrasi kurang efektif
- Sistem penggajian karyawan masih konservatif dan tidak efektif
- + Pihak pengelola (yayasan) cukup memperhatikan kesejahteraan dosen dan karyawannya
- + Animo dosen dan mahasiswa dalam melakukan kegiatan penelitian cukup besar
- Penelitian jarang dilakukan, walaupun ada sifatnya hanya untuk keperluan memenuhi syarat kenaikan pangkat edukatif
- + Pihak fakultas dan universitas menyediakan dana khusus bagi dosen yang berminat melakukan penelitian
- Sejauh ini, penelitian yang dilakukan kurang membawa manfaat langsung bagi internal

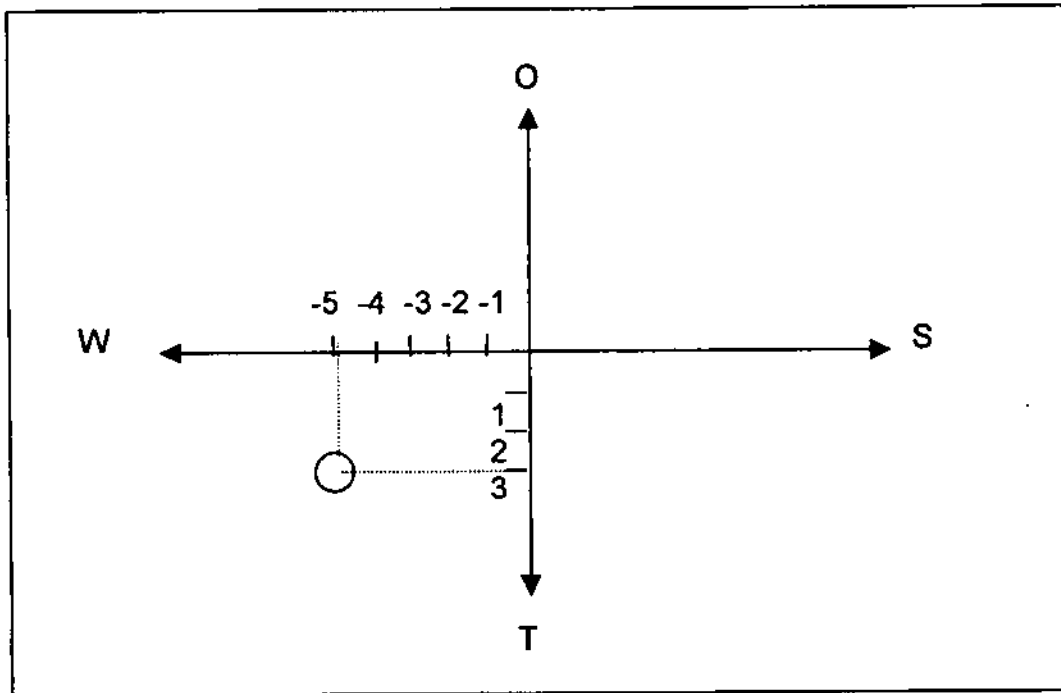
Citra dan Reputasi Akademis	<div>universitas/fakultas/jurusan</div> <ul style="list-style-type: none"> - Citra Universitas di mata masyarakat (Jatim, Surabaya khususnya) biasa-biasa saja + Citra dan reputasi FE di lingkungan Universitas baik - Dosen dan mahasiswa FE belum pernah meraih prestasi dan penghargaan baik pada level daerah maupun nasional
-----------------------------	---

$$\begin{aligned}
 + (\text{kekuatan}) &= 24 \\
 - (\text{kelemahan}) &= 27 \\
 &= -3
 \end{aligned}$$

Tabel 5.13 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE UPB memiliki kelemahan internal yang lebih banyak dibandingkan dengan keunggulan internalnya. Apabila nilai total keunggulan-kelemahan Jurusan Manajemen FE UPB yang merupakan hasil dari analisis internal (SAP) ini digabungkan dengan nilai total peluang-ancamannya (ETOP) ke dalam diagram analisis SWOT, maka kedudukan Jurusan Manajemen FE UPB adalah sebagaimana terlihat pada Gambar 5.7.

Gambar 5.7 menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE UPB terletak pada sel 4. Implikasinya adalah bahwa Jurusan Manajemen FE UPB berada pada situasi yang paling tidak menguntungkan, di mana organisasi menghadapi ancaman lingkungan yang besar, sementara posisi relatifnya lemah. Dalam situasi seperti ini, strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah strategi yang mengurangi atau membenahi keterlibatan produk atau pasarnya. Strategi-strategi defensif (*joint venture, retrenchment, divestiture*,

liquidation, and combination) merupakan strategi-strategi yang disarankan untuk organisasi yang berada pada posisi seperti ini.



Gambar 5.7. Diagram Analisis SWOT Jurusan Manajemen FE UPB
Sumber : Tabel 5.12 dan Tabel 5.13

5.2.4.2. Analisis Matriks

5.2.4.2.1. Tahap 1 : *Input Stage* (IFE dan EFE matriks)

a. IFE matriks (*Internal Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE Universitas Putra Bangsa adalah seperti disajikan pada Lampiran 26. Dari perhitungan diperoleh nilai total IFE sebesar 2,516. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *internal critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan *rating* dan bobot *internal critical*

success factor Jurusan Manajemen FE UPB disajikan dalam Lampiran 8 dan Lampiran 17. Nilai total IFE sebesar 2,516 mengindikasikan bahwa Universitas Putra Bangsa (FE Jurusan Manajemen) berada pada posisi strategis rata-rata (sedang) dalam usaha untuk memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang ada, dan menyembunyikan kelemahan-kelemahannya.

b. EFE matriks (*External Factor Evaluation Matrix*)

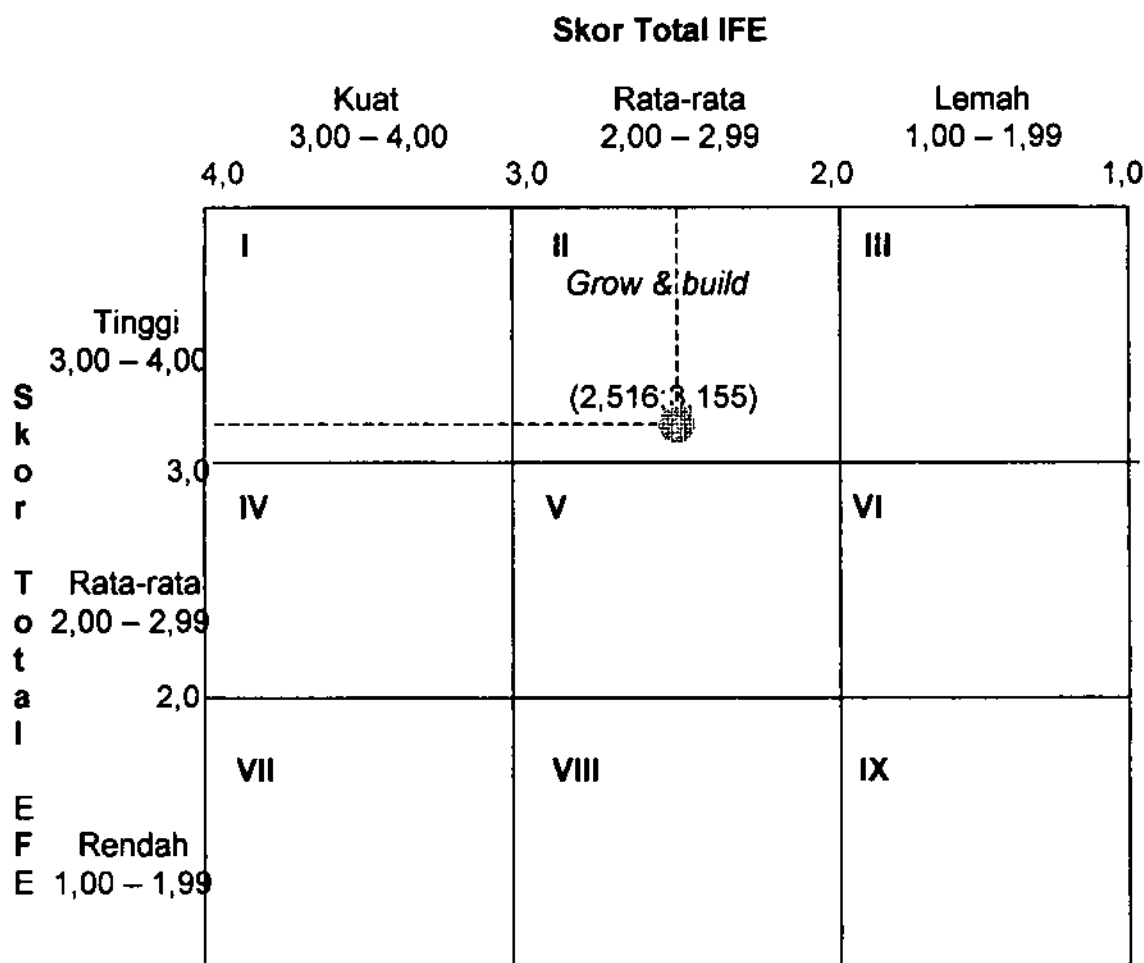
Hasil perhitungan dan evaluasi atas potensi peluang dan ancaman yang dihadapi Jurusan Manajemen FE Universitas Putra Bangsa ditunjukkan dalam Lampiran 53. Dari perhitungan diperoleh nilai total EFE matriks Jurusan Manajemen FE UPB sebesar 3,155. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *external critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan rating dan bobot *external critical success factor* Jurusan Manajemen FE UPB disajikan dalam Lampiran 35 dan Lampiran 44. Nilai total EFE sebesar 3,155 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Putra Bangsa merespons peluang yang ada dengan cara memanfaatkannya secara optimal (sangat baik) untuk menghindari ancaman-ancaman di sekitarnya.

5.2.4.2.2. Tahap 2 : *Matching Stage* (IE matriks dan SWOT matriks)

a. IE Matriks (*Internal-External Matrix*)

Internal-External Matrix akan memposisikan setiap Jurusan Manajemen FE masing-masing PTS ke dalam salah satu sel dari 9 sel yang ada. *Internal-External matrix* terbagi atas dua dimensi, yaitu nilai total IFE terletak pada X-

axis, dan nilai total EFE menjadi Y-axisnya. Berdasarkan data nilai IFE dan EFE pada Lampiran 26 dan Lampiran 53, disusunlah matriks IE untuk Jurusan Manajemen FE UPB sebagai berikut:



Gambar 5.8. IE Matriks Jurusan Manajemen FE UPB
Sumber : Lampiran 59

Hasil pemetaan nilai total IFE dan nilai total EFE Jurusan Manajemen FE Universitas Putra Bangsa ke dalam IE matriks menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE UPB berada pada kuadran II. Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy (market penetration, market development,*

dan *product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration* dan *horizontal integration*).

b. SWOT matrix

Dengan memanfaatkan data yang didapat dari IFE dan EFE matriks, maka dapat dilakukan pemetaan matriks SWOT Jurusan Manajemen FE UPB seperti tersaji pada Lampiran 63. Berdasarkan pemetaan tersebut dapat dicari alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Penetrasi pasar (*market penetration*)
2. Strategi W – O : Integrasi ke belakang/hulu (*backward integration*)
3. Strategi S – T : Pengembangan produk (*product development*)
4. Strategi W – T : Pengembangan produk (*product development*)

5.2.4.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE UPB berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Penetrasi pasar (*market penetration*)
2. Integrasi ke belakang/hulu (*backward integration*)
3. Pengembangan produk (*product development*)

Alternatif-alternatif strategi ini direkomendasikan karena strategi-strategi tersebut merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yang berbeda, dengan kata lain strategi-strategi tersebut merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) masing-masing alternatif strategi sebagai berikut:

Tabel 5.14. *Total Attractiveness Score* Jurusan Manajemen FE UPB

No.	Strategi	Nilai (TAS)
1.	Penetrasi pasar (<i>market penetration</i>)	622
2.	Integrasi ke belakang/hulu (<i>backward integration</i>)	534
3.	Pengembangan produk (<i>product development</i>)	647

Sumber: Lampiran 72

Tabel 5.14 memperlihatkan bahwa berdasarkan QSPM, untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE UPB di masa yang akan datang hendaknya Jurusan Manajemen FE UPB lebih memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan produk (*product development*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 647.

5.2.5. Universitas WR Supratman (Unipra) Surabaya

5.2.5.1. Analisis SWOT

5.2.5.1.1 Analisis Lingkungan

Lingkungan eksternal Universitas WR Supratman (Unipra) Surabaya meliputi ekonomi, sosial, politik, teknologi, pendatang baru potensial, tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta, lembaga pendidikan tinggi pengganti, pengguna jasa pendidikan, serta institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung.

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi yang pengaruhnya kuat terhadap dunia pendidikan, khususnya Perguruan Tinggi Swasta yang pertama adalah:

1. Tingkat pendapatan/*income* per kapita penduduk. Lingkup operasional Universitas WR Supratman adalah di Surabaya. Dengan demikian, segmen pasar terbesarnya adalah mahasiswa yang sebagian besar berasal dari daerah Jawa Timur dan sekitarnya. *Income* per kapita masyarakat di daerah Jawa Timur, yang direpresentasikan oleh GDP regional Jawa Timur, menurut data pada BPS Jatim dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Demikian pula halnya dengan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun, yang kecenderungannya semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa *income* per kapita masyarakat yang cenderung meningkat merupakan peluang bagi Unipra.
2. Dari jumlah pendapatan masyarakat yang ada, alokasi dana masyarakat untuk pendidikan jumlahnya semakin besar dari tahun ke tahun. Hal ini

merupakan kondisi yang dapat dimanfaatkan oleh Perguruan Tinggi Swasta, khususnya Unipra.

Disamping hal-hal tersebut di atas, ada beberapa situasi ekonomi yang tampaknya perlu mendapat perhatian bagi pengelola Unipra, antara lain adalah semakin banyaknya para lulusan SMU yang terancam tidak dapat melanjutkan kuliah akibat tak kunjung meredanya krisis ekonomi yang melanda Indonesia semenjak beberapa tahun terakhir, tentunya tidak menutup kemungkinan akan berpotensi mengurangi pangsa pasar di kelak kemudian hari. Selain itu, akibat semakin tingginya harga-harga barang kebutuhan, maka dana pendidikan dewasa ini juga terdongkrak naik.

Hal ini tentu akan sangat menyulitkan masyarakat di masa yang akan datang. Kondisi-kondisi ini merupakan potensi ancaman bagi keberlangsungan hidup Perguruan Tinggi Swasta, khususnya Unipra, apabila tidak dapat diatasi dengan baik.

b. Faktor sosial

Sebagaimana halnya PTS-PTS lain yang menjadi objek penelitian, faktor-faktor sosial yang patut dipertimbangkan oleh Unipra dewasa ini antara lain adalah tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan semakin tinggi, adanya gejala positif di kalangan masyarakat modern untuk cenderung membelanjakan dananya lebih kepada pemuasan kebutuhan yang sifatnya positif dan merupakan investasi jangka panjang, seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan, serta makin besarnya minat orang-orang dewasa atau praktisi usaha yang ingin kembali ke bangku kuliah. Mereka

adalah orang-orang yang karena beberapa kendala, baik kendala waktu maupun dana, di masa lalu tidak sempat mengenyam pendidikan di perguruan tinggi, atau tidak mampu menyelesaikan pendidikan mereka.

Selain hal-hal yang bersifat positif, terdapat pula gejala sosial yang dapat menjadi ancaman serius bagi perguruan tinggi, antara lain: masih adanya tuntutan masyarakat akan kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus kuliah, semakin besarnya tuntutan akan kualitas pendidikan dan mutu tenaga pengajar, serta masih berkembangnya anggapan di tengah masyarakat bahwa universitas atau Perguruan Tinggi Swasta tidak lebih merupakan universitas "kelas dua" setelah Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

c. Faktor Politik

Faktor politik atau kebijakan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia dan dirasakan dampaknya bagi Unipra antara lain adalah:

1. Adanya kebijakan pemerintah yang pada dasarnya dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. Kebijakan tersebut antara lain adalah dibukanya kesempatan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk turut berperan aktif dalam pembinaan pendidikan tinggi melalui pemberian kemudahan dalam mendirikan PTS-PTS baru. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa adanya kemudahan tersebut justru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan di antara sesama Perguruan Tinggi Swasta.

2. Adanya peraturan atau ketetapan tentang diperbolehkannya PTN membuka kelas atau program ekstension. Hal ini bagi sebagian besar Perguruan Tinggi Swasta dirasakan dapat menjadi ancaman yang serius, karena akan mengurangi potensi pasar mereka.

d. Faktor teknologi

Sebagai upaya untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, maka setiap Perguruan Tinggi Swasta harus mewaspadaikan perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi aktivitasnya, tidak terkecuali Unipra. Bagi Unipra, adanya perkembangan teknologi, terutama teknologi informasi dan penemuan alat serta metode pengajaran terbaru sangat memberikan dampak yang menguntungkan bagi kelancaran proses perkuliahan.

Di sisi lain, perkembangan teknologi tersebut juga mewajibkan semua unsur yang terlibat di dalam proses pengubahan input (mahasiswa) menjadi output (lulusan) seperti dosen, tenaga administrasi, dan mahasiswa itu sendiri, agar mampu mengikuti perkembangan teknologi yang sedang berlangsung. Mereka mau tidak mau dituntut untuk terampil menggunakan produk atau peralatan berteknologi tinggi yang canggih. Bila gerak laju perubahan teknologi ini kurang dapat diikuti oleh Unipra, maka perguruan tinggi yang bersangkutan akan berada beberapa langkah di belakang para pesaingnya.

e. Faktor Pendatang Baru Potensial

Kemungkinan akan bermunculannya PTS-PTS baru di daerah Jawa Timur dan Surabaya pada khususnya, dapat merupakan ancaman bagi PTS-PTS yang sudah ada selama ini, termasuk bagi Unipra. Hal ini dapat dimengerti,

mengingat dengan semakin banyaknya pemain di suatu industri tentu akan mengurangi pasar maupun laba potensial. Jika jumlah Perguruan Tinggi Swasta bertambah, maka dikhawatirkan animo mahasiswa untuk mendaftarkan diri di Unipra akan berkurang. Disamping itu, tambahan PTS baru juga akan berakibat memperkecil perolehan subsidi yang didapat oleh masing-masing PTS, meskipun pengaruhnya tidak begitu besar, karena pada dasarnya pembiayaan PTS lebih banyak ditanggung oleh masyarakat.

Namun demikian, di satu sisi Unipra juga menganggap bahwa PTS pendatang baru bukan merupakan ancaman serius, karena walaupun ada PTS baru yang bermunculan di masa yang akan datang, Unipra tidak terlalu khawatir sebab PTS pendatang baru tersebut belum memiliki pengalaman sebagaimana yang sudah mereka miliki sampai sejauh ini. Kedua, masyarakat sebagai calon pelanggan belum memiliki gambaran apapun mengenai citra dan reputasi PTS pendatang baru, sementara Unipra, sebagai PTS yang sudah lebih dulu berdiri, telah dikenal memiliki reputasi yang baik dan cukup berkualitas di mata masyarakat. Kedua hal tersebut merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Unipra Surabaya.

f. Faktor Tingkat Rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta

Rivalitas di antara pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik tertentu kepada pelanggan. Bentuk persaingan pada industri jasa pendidikan tinggi dapat berupa tingkat uang kuliah yang ditawarkan berbanding dengan fasilitas,

pelayanan, dan kualitas tenaga pengajar, serta pengalaman dan jumlah lulusan yang dapat terserap pasar tenaga kerja.

Di antara sembilan jurusan manajemen fakultas ekonomi universitas yang menjadi objek penelitian ini, Jurusan Manajemen FE Unipra termasuk yang memiliki daya saing yang agak kurang dibandingkan dengan beberapa pesaingnya. Jurusan Manajemen FE Unipra hanya memiliki sedikit keunggulan kompetitif dibandingkan dengan para pesaingnya, terutama ditinjau dari segi uang kuliah yang sangat terjangkau, pelayanan, kualitas lulusan yang cukup baik, serta pengalaman yang cukup. Dengan tidak begitu banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE Unipra menjadikan tingkat rivalitasnya berada di bawah posisi rata-rata.

g. Faktor Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti

Perguruan tinggi sebagai organisasi penyedia jasa pendidikan tinggi bersaing, dalam arti yang luas, dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi lain yang menyediakan produk/jasa pengganti. Untuk wilayah Surabaya, yang termasuk kategori lembaga substitusi bagi Perguruan Tinggi Swasta penyelenggara jurusan manajemen ini adalah NSC dan LP3I.

Baik NSC maupun LP3I, keduanya merupakan lembaga yang mampu memuaskan kebutuhan yang sama, tetapi dengan karakteristik yang berbeda. Di kedua lembaga tersebut, seorang mahasiswa dapat mendalami ilmu manajemen sebagaimana layaknya di Perguruan Tinggi Swasta. Universitas WR Supratman memperhitungkan lembaga substitusi ini sebagai ancaman bagi organisasinya karena kurikulum yang ditawarkan lebih berorientasi ke dunia

kerja, dengan bobot atau proporsi mata kuliah lebih menitikberatkan pada praktek atau simulasi dibandingkan dengan teori seperti yang ada pada Fakultas Ekonomi di Unipra maupun di PTS-PTS lainnya.

Meskipun begitu, masih terdapat peluang yang sesungguhnya dapat dimanfaatkan oleh Unipra, berkaitan dengan keberadaan lembaga substitusi semacam ini. Peluang tersebut adalah bahwa politeknik manajemen seperti NSC dan LP3I ini merupakan jenjang pendidikan non sarjana, sehingga tidak menawarkan gelar bagi para lulusannya. Mengingat sikap dan nilai yang tumbuh pada sebagian besar masyarakat yang masih mengagungkan gelar kesarjanaan, maka hal ini merupakan peluang yang sangat positif untuk dimanfaatkan oleh Unipra.

h. Faktor Pengguna Jasa Pendidikan

Faktor pengguna jasa pendidikan dalam hal ini pengertiannya lebih difokuskan pada mahasiswa, sebagai pelanggan eksternal langsung suatu perguruan tinggi. Beberapa hal yang berkaitan dengan kondisi mahasiswa yang dapat mempengaruhi aktivitas Unipra adalah sebagai berikut:

1. Jumlah lulusan SMU di wilayah Jatim dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN. Besarnya jumlah lulusan SMU di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN berarti memperluas potensi pasar calon mahasiswa PTS di Surabaya, termasuk Unipra.
2. Masih terbukanya pasar tenaga kerja bagi sarjana ekonomi, khususnya jurusan manajemen. Hal ini mengakibatkan minat calon mahasiswa untuk menjadi mahasiswa di Perguruan Tinggi Swasta semakin meningkat, dan

Unipra sebagai salah satu PTS yang juga menawarkan pendidikan manajemen tentu akan terimbas oleh dampak positif ini.

Selain menimbulkan peluang, terdapat juga kondisi mahasiswa yang dapat merugikan Perguruan Tinggi Swasta. Bagi Unipra, kondisi tersebut adalah:

1. Seringkali diragukannya kualitas mahasiswa dan alumni Perguruan Tinggi Swasta oleh sebagian besar masyarakat kita. Anggapan yang tidak sepenuhnya benar ini tentu saja dalam jangka panjang akan dapat menghambat kemajuan Perguruan Tinggi Swasta.
2. Ada kecenderungan di kalangan mahasiswa yang menganggap bahwa untuk mendapatkan nilai baik di Perguruan Tinggi Swasta sangat mudah. Hal ini tentu saja merupakan ancaman sekaligus tantangan bagi Unipra, untuk menghapus kesan/anggapan minor tersebut, dengan lebih meningkatkan mutu perkuliahan dan memperketat pengawasannya.

i. Faktor Institusi Penyedia Fasilitas dan Informasi Pendukung

Sebagaimana perusahaan, perguruan tinggi juga sangat bergantung pada pemasoknya. Pemasok bagi perguruan tinggi adalah semua institusi yang menyediakan pasokan berupa fasilitas, informasi, kebijakan maupun dana untuk mendukung segala aktivitasnya. Hubungan dan kerjasama yang baik antara suatu perguruan tinggi dengan beberapa institusi terkait tersebut sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perguruan tinggi yang bersangkutan.

Namun demikian, tingkat ketergantungan yang terlalu tinggi terhadap beberapa pemasok (seperti lembaga donor, pemodal, dan sebagainya) juga seringkali mengakibatkan suatu perguruan tinggi tidak independen. Ketidakindependenan Perguruan Tinggi Swasta ini terutama akan terlihat pada saat pengambilan keputusan mengenai berbagai hal yang ada kaitannya dengan kepentingan institusi pemasok tersebut. Hal ini merupakan ancaman yang dalam jangka panjang tentu akan mempengaruhi kinerja organisasi Unipra di masa datang.

Selama ini Unipra sudah menjalin hubungan dan kerjasama yang cukup baik dengan para pemasoknya. Kerjasama yang erat ini tentunya memberikan dampak positif bagi perkembangan Unipra pada masa-masa yang akan datang.

Jika analisis lingkungan ini disusun dalam bentuk ETOP, maka akan menjadi sebagai berikut:

Tabel 5.15
Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)
Jurusan Manajemen FE Unipra Surabaya

FAKTOR EXTERNAL	+/-	PELUANG DAN ANCAMAN
Ekonomi	+	<i>Income</i> per capita masyarakat yang cenderung semakin meningkat
	+	Alokasi tingkat pengeluaran masyarakat untuk pendidikan makin besar
	-	Akibat berkepanjangannya krisis ekonomi banyak lulusan SMU yang terpaksa tidak dapat melanjutkan kuliah
	-	Dana pendidikan dewasa ini semakin mahal
Sosial	+	Semakin tingginya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi

Politik	<ul style="list-style-type: none"> + Orangtua lebih cenderung menginvestasikan dananya untuk pendidikan anak-anak mereka + Maraknya gerakan "<i>back to schoof</i>" bagi orang dewasa/praktisi usaha yang putus kuliah - Masih adanya anggapan bahwa PTS merupakan "universitas kelas dua" setelah PTN - Tuntutan masyarakat yang makin kritis terhadap kualitas dosen dan PTS - Masih adanya sikap menuntut kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus + Kebijakan pemerintah yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan PTS - Kemudahan yang diberikan oleh pemerintah untuk membuka PTS baru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan - Kemudahan yang diberikan pemerintah kepada PTN untuk membuka program ekstension
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> + Kemajuan teknologi, terutama teknologi informasi dan inovasi produk perlengkapan mengajar yang semakin pesat - PTS dan segenap unsur didalamnya dituntut untuk mampu mengikuti inovasi teknologi tersebut salah satunya melalui tuntutan untuk menguasai peralatan/teknologi yang canggih tersebut
Pendatang Baru Potensial	<ul style="list-style-type: none"> + PTS baru yang berpotensi muncul bukan merupakan ancaman karena belum memiliki pengalaman sebagaimana PTS yang telah ada + PTS baru belum memiliki citra dan reputasi akademis di mata masyarakat/calon pelanggan - Jika ada PTS baru yang muncul di kemudian hari, maka animo calon mahasiswa baru dikhawatirkan akan berkurang - Dengan akan adanya PTS baru, maka subsidi pendidikan akan makin berkurang

Tingkat rivalitas antar PTS	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki lebih sedikit keunggulan internal dibandingkan pesaing - Dengan keunggulan internal yang dimiliki sekarang, PT berada pada posisi persaingan di bawah rata-rata
Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti	<ul style="list-style-type: none"> + Lembaga pendidikan substitusi (Poltek manajemen dan sejenisnya) tidak menawarkan gelar - Lembaga pendidikan substitusi lebih berorientasi ke dunia kerja - Proporsi mata kuliah pada lembaga substitusi lebih menitikberatkan pada praktek dibanding teori
Pengguna jasa pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> + Besarnya potensi pasar PTS di Surabaya, mengingat banyaknya jumlah calon mahasiswa di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung oleh PTN + Pasar tenaga kerja yang masih terbuka luas bagi para sarjana ekonomi, khususnya manajemen - Kecenderungan sikap mahasiswa yang IP oriented yang beranggapan bahwa nilai baik di PTS lebih mudah didapat - Masih diragukannya kualitas mahasiswa dan alumni PTS oleh sebagian masyarakat
Institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung	<ul style="list-style-type: none"> + Keberadaan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung, sebagai pemasok bagi perguruan tinggi sangat membantu PTS dalam meningkatkan peran dan tugasnya dalam menghasilkan mutu output yang handal - Tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap beberapa institusi membuat tidak independennya Perguruan Tinggi Swasta

$$\begin{aligned}
 &+ (\text{Peluang}) = 13 \\
 &- (\text{Ancaman}) = 17 \\
 &\quad = -4
 \end{aligned}$$

Tabel 5.15 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Unipra menghadapi ancaman yang lebih besar dibandingkan dengan peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan.

5.2.5.1.2. Analisis Internal

Analisis internal seringkali juga disebut sebagai analisis keunggulan strategik, dan alat yang digunakan untuk keperluan penilaian fungsi-fungsi internal dalam analisis ini disebut dengan *Strategic Advantage Profile (SAP)*. *Strategic Advantage Profile (SAP)* Jurusan Manajemen FE Unipra adalah sebagai berikut:

Tabel 5.16
Strategic Advantage Profile (SAP)
Jurusan Manajemen FE Unipra Surabaya

FAKTOR INTERNAL	+/-	KEKUATAN DAN KELEMAHAN
Sarana Akademis dan Perkuliahan (Operasional)	-	Luas lahan universitas terbatas
	-	Kompleks bangunan kampus yang tidak begitu luas
	-	Jumlah ruang kuliah belum memadai
	+	Lokasi kampus strategis, dilewati sarana transportasi umum, dan dekat dengan pusat kota
	-	Koleksi perpustakaan terbatas jumlahnya
	-	Di perpustakaan jarang ditemukan buku-buku dan jurnal-jurnal terbitan terbaru
	+	Mahasiswa mendapat fasilitas peminjaman <i>text book</i> sampai satu semester
	-	Dosen tidak dapat secara leluasa mengajukan pembelian buku atau jurnal yang diminati kepada pihak perpustakaan

Kebijakan Pemasaran	-	Fasilitas penunjang perkuliahan tidak lengkap
	-	FE tidak memiliki fasilitas penunjang perkuliahan tersendiri, seluruhnya terpusat di universitas dan dipakai bersama-sama dengan mahasiswa fakultas lain
	+	Proses perkuliahan efektif, rata-rata ada 12 s/d 15 X pertemuan dalam satu semester
	+	Jika dosen berhalangan hadir, selalu ada penggantian jam kuliah
	+	Muatan kurikulum berimbang antara teori dan praktek, yaitu 70:30
	+	Selain mengacu pada kurikulum nasional, fakultas diberi keleluasaan untuk mengembangkan muatan kurikulum sehingga lebih berorientasi ke pasar
	+	Kurikulum dan silabus terencana dengan baik
	+	Setiap mahasiswa diberi buku petunjuk mengenai kurikulum
	-	Kurang aktif menjalin kerjasama dengan berbagai pihak (perusahaan atau lembaga penampung lulusan, lembaga penelitian, univ.lain,dsb)
	-	FE tidak leluasa untuk menjalin kerjasama dengan pihak luar tanpa melalui universitas
	-	Mahasiswa yang mendapat fasilitas beasiswa masih terbatas jumlahnya
	+	Uang kuliah (SPP) relatif sangat terjangkau oleh masyarakat kebanyakan
	+	Perkuliahan di adakan dalam dua waktu, yaitu siang dan malam hari
	-	Waktu studi tidak fleksibel, seorang mahasiswa tidak dapat pindah waktu studi dengan mudah
	-	Kegiatan promosi jarang dilaksanakan dan tidak efektif

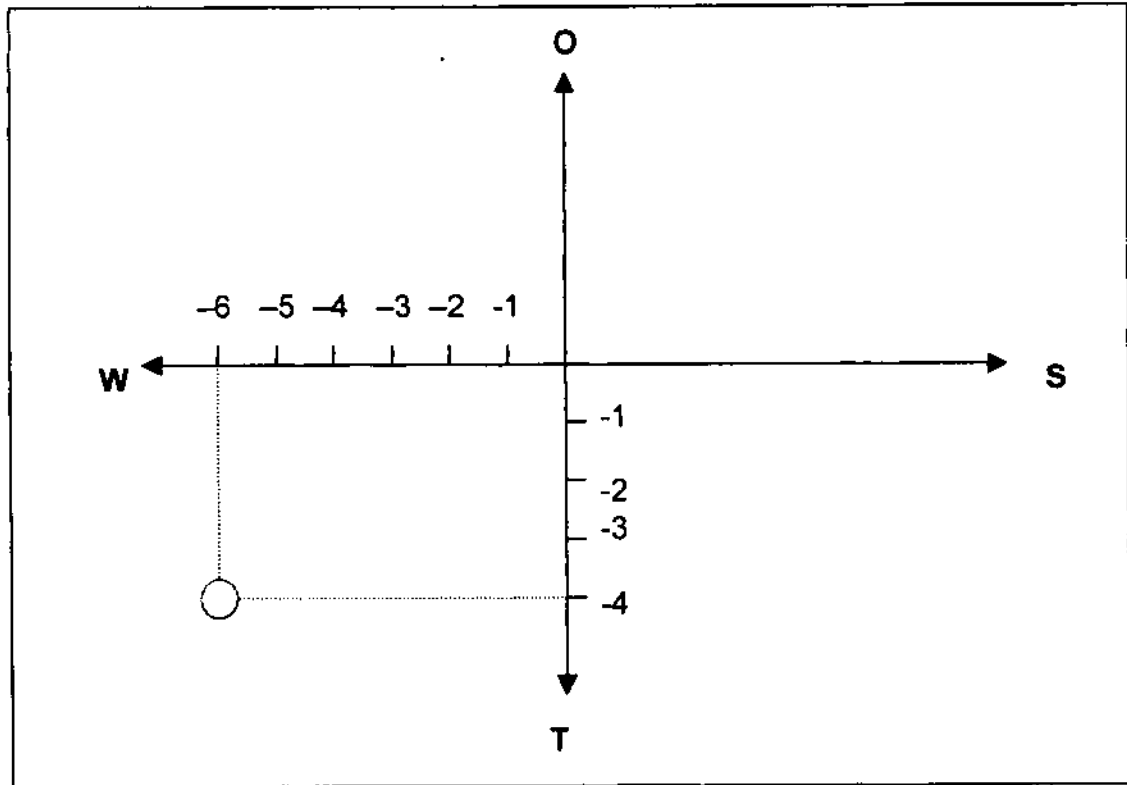
<p>Administrasi keuangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan yang diberikan oleh staf administrasi kepada dosen dan mahasiswa belum memuaskan dan agak lamban - Selain dana yang berasal dari yayasan dan SPP mahasiswa serta uang gedung, univ. tidak memiliki sumber dana yang lain + Kondisi keuangan yang ada sekarang sangat baik + Dana dikelola secara profesional + <i>Idle money</i> digunakan untuk peningkatan kualitas SDM khususnya tenaga pengajar (dosen)
<p>Sumber Daya Manusia(Dosen, Staf&Pengelola)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah dosen tetap belum memadai kebutuhan, sampai saat ini hanya berjumlah 25 orang - Jumlah dosen tidak tetap (luar biasa) belum mencukupi kebutuhan, yaitu baru sekitar 46 orang - Jumlah dosen tetap berkualifikasi Master (S2) dan Doktor (S3) masih kurang + Lebih dari 50% dosen tetap telah berpengalaman mengajar selama lebih dari 10 tahun + Kualitas mengajar dosen baik + Jenjang karir dan kepangkatan dosen cukup efektif + Gaji dan insentif dosen memuaskan + Jumlah petugas administrasi yang memadai untuk mengelola aktivitas sehari-hari. - Komposisi petugas administrasi di FE dilihat dari segi pendidikannya sebagian besar masih didominasi lulusan SMU - Petugas administrasi kurang cakap dalam menjalankan tugasnya - Jenjang karir dan kepangkatan karyawan administrasi kurang efektif

Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem penggajian karyawan masih konservatif dan tidak efektif - Pihak pengelola (yayasan) kurang memperhatikan kesejahteraan dosen dan karyawannya - Animo dosen dan mahasiswa dalam melakukan kegiatan penelitian masih rendah - Penelitian jarang dilakukan, walaupun ada sifatnya hanya untuk keperluan memenuhi syarat kenaikan pangkat edukatif + Pihak fakultas dan universitas menyediakan dana khusus bagi dosen yang berminat melakukan penelitian - Sejauh ini, penelitian yang dilakukan kurang membawa manfaat langsung bagi internal universitas/fakultas
Citra dan Reputasi Akademis	<ul style="list-style-type: none"> + Citra Universitas di mata masyarakat (Jatim, Surabaya khususnya) cukup baik + Citra dan reputasi FE di lingkungan Universitas baik - Dosen dan mahasiswa FE belum pernah meraih prestasi dan penghargaan baik pada level daerah maupun nasional

$$\begin{aligned}
 + (\text{kekuatan}) &= 21 \\
 - (\text{kelemahan}) &= 27 \\
 &= -6
 \end{aligned}$$

Tabel 5.16 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Unipra memiliki kelemahan internal yang lebih banyak dibandingkan dengan keunggulan internalnya. Apabila nilai total keunggulan-kelemahan Jurusan Manajemen FE Unipra yang merupakan hasil dari analisis internal (SAP) ini digabungkan dengan nilai total peluang-ancamannya (ETOP) ke dalam diagram analisis

SWOT, maka kedudukan Jurusan Manajemen FE Unipra adalah sebagai berikut:



Gambar 5.9. Diagram Analisis SWOT Jurusan Manajemen FE Unipra
Sumber : Tabel 5.15 dan Tabel 5.16

Gambar 5.9 menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Unipra terletak pada sel 4. Implikasinya adalah bahwa Jurusan Manajemen FE Unipra berada pada situasi yang paling tidak menguntungkan, di mana organisasi menghadapi ancaman lingkungan yang besar, sementara posisi relatifnya lemah. Dalam situasi seperti ini, strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah strategi yang mengurangi atau membenahi keterlibatan produk atau pasarnya. Strategi-strategi defensif (*joint venture, retrenchment, divestiture, liquidation, and combination*) merupakan strategi-strategi yang disarankan

untuk organisasi/perusahaan yang berada dalam kondisi tidak menguntungkan seperti ini.

5.2.5.2. Analisis Matriks

5.2.5.2.1. Tahap 1 : *Input Stage* (IFE dan EFE matriks)

a. IFE matriks (*Internal Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE Universitas WR Supratman adalah seperti disajikan pada Lampiran 27. Dari perhitungan diperoleh nilai total IFE sebesar 2,286. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *internal critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan *rating* dan bobot *internal critical success factor* Jurusan Manajemen FE Unipra disajikan dalam Lampiran 9 dan Lampiran 18. Nilai total IFE sebesar 2,286 mengindikasikan bahwa Jurusan Manajemen FE Unipra berada pada posisi strategis rata-rata (sedang) dalam usaha untuk memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang ada, dan menyembunyikan kelemahan-kelemahannya.

b. EFE matriks (*External Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi atas potensi peluang dan ancaman yang dihadapi Jurusan Manajemen FE Universitas WR Supratman ditunjukkan dalam Lampiran 54. Dari perhitungan diperoleh nilai total EFE matriks Jurusan Manajemen FE Unipra sebesar 3,332. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *external critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan *rating*

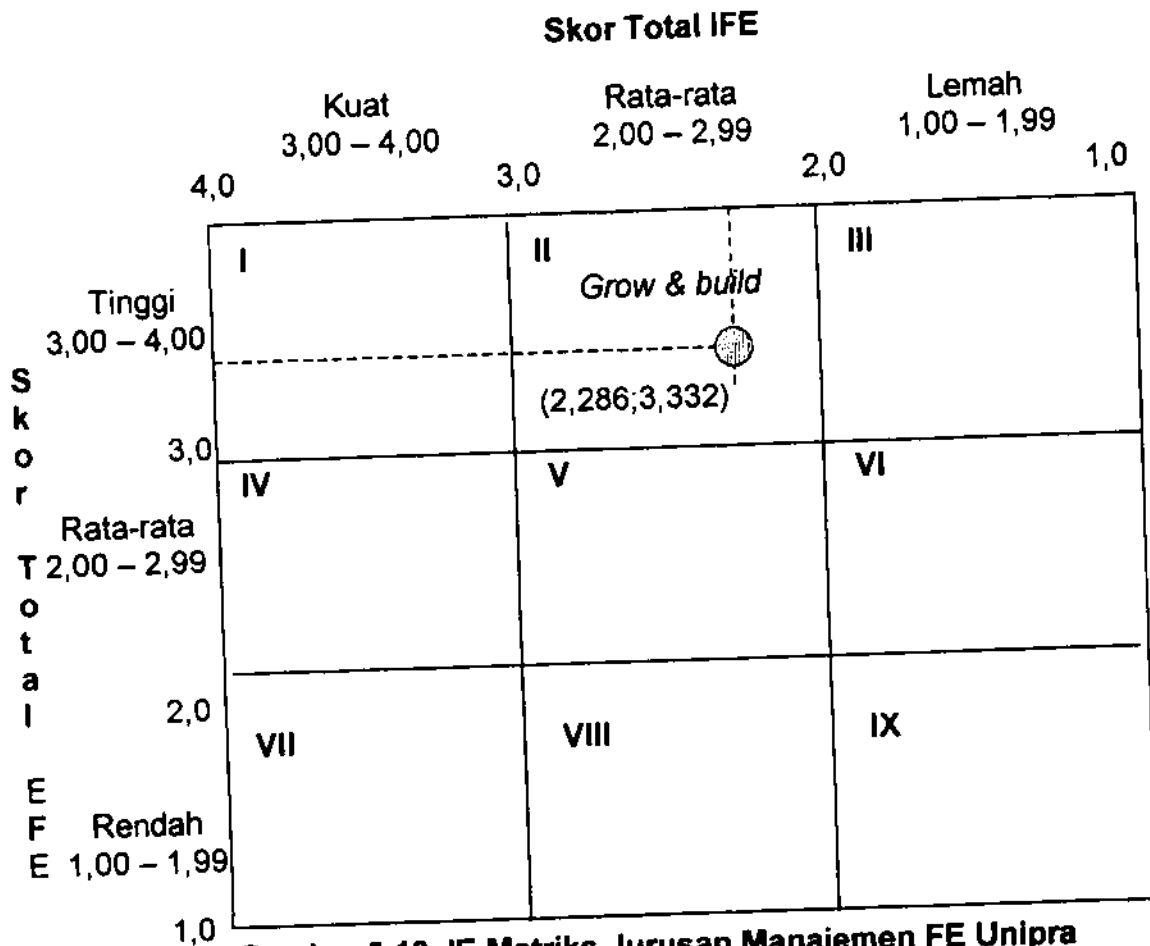
dan bobot *external critical success factor* Jurusan Manajemen FE Unipra disajikan dalam Lampiran 36 dan Lampiran 45. Nilai total EFE sebesar 3,332 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Unipra merespons peluang yang ada dengan cara memanfaatkannya secara optimal (sangat baik) untuk menghindari ancaman-ancaman di sekitarnya.

5.2.5.2.2. Tahap 2 : *Matching Stage* (IE matriks dan SWOT matriks)

a. IE Matriks (*Internal-External Matrix*)

Internal-External Matrix ini akan memposisikan setiap jurusan manajemen fakultas ekonomi masing-masing PTS ke dalam salah satu sel dari 9 sel yang ada. *Internal-External matrix* terbagi atas dua dimensi, yaitu nilai total IFE terletak pada X-axis, dan nilai total EFE menjadi Y-axisnya. Berdasarkan data nilai IFE dan EFE pada Lampiran 27 dan Lampiran 54, disusunlah matriks IE untuk Jurusan Manajemen FE Universitas WR Supratman sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 5.10.

Hasil pemetaan nilai total IFE dan nilai total EFE Jurusan Manajemen FE Universitas WR Supratman ke dalam IE matriks, pada Gambar 5.10 menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Unipra berada pada kuadran II. Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).



Gambar 5.10. IE Matriks Jurusan Manajemen FE Unipra
Sumber : Lampiran 59

b. SWOT matrix

Dengan memanfaatkan data yang didapat dari IFE dan EFE matriks, maka dapat dilakukan pemetaan matriks SWOT Jurusan Manajemen FE Unipra seperti tersaji pada lampiran 64. Berdasarkan pemetaan tersebut dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Pengembangan pasar (*market development*)
2. Strategi W – O : Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Strategi S – T : Penetrasi pasar (*market penetration*)
4. Strategi W – T : Pengembangan produk (*product development*)

Terlihat dari Tabel 5.17 bahwa berdasarkan QSPM, untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE Unipra di masa yang akan datang hendaknya Jurusan Manajemen FE Unipra lebih memprioritaskan penggunaan strategi penetrasi pasar (*market penetration*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 627.

5.2.6. Universitas Pembangunan Nasional (UPN) “ Veteran” Jawa Timur

5.2.6.1. Analisis SWOT

5.2.6.1.1 Analisis Lingkungan

Lingkungan eksternal UPN “Veteran” Jawa Timur meliputi ekonomi, sosial, politik, teknologi, pendatang baru potensial, tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta, lembaga pendidikan tinggi pengganti, pengguna jasa pendidikan, serta institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung.

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi yang berpengaruh kuat terhadap dunia pendidikan, khususnya Perguruan Tinggi Swasta yang pertama adalah tingkat pendapatan/*income* per kapita penduduk. Lingkup operasional UPN “Veteran” adalah di Surabaya. Dengan demikian, segmen pasar terbesarnya adalah mahasiswa yang sebagian besar berasal dari daerah Jawa Timur dan sekitarnya. Berdasarkan data pada BPS Jatim diperoleh keterangan bahwa *income* per kapita masyarakat di daerah Jawa Timur, yang direpresentasikan oleh GDP regional Jawa Timur dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang signifikan. Demikian pula halnya dengan jumlah mahasiswa dari tahun ke

tahun, yang kecenderungannya semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa *income* per kapita masyarakat yang cenderung meningkat merupakan peluang bagi UPN "Veteran" Jawa Timur.

Kedua, dari jumlah pendapatan masyarakat yang ada, alokasi dana masyarakat untuk pendidikan jumlahnya semakin besar dari tahun ke tahun. Hal ini merupakan kondisi yang dapat dimanfaatkan oleh UPN "Veteran".

Disamping hal-hal tersebut di atas, ada beberapa situasi ekonomi yang perlu mendapat perhatian pengelola UPN "Veteran", antara lain adalah:

1. Semakin banyaknya jumlah para lulusan SMU yang terancam tidak dapat melanjutkan kuliah akibat masih berlangsungnya krisis ekonomi yang melanda Indonesia semenjak beberapa tahun terakhir, tentunya tidak menutup kemungkinan akan berpotensi mengurangi pangsa pasar UPN di masa yang akan datang.
2. Akibat semakin tingginya harga-harga barang kebutuhan, maka dana pendidikan dewasa ini juga terdongkrak naik.

Kedua kondisi di atas tentu akan sangat menyulitkan masyarakat. Kondisi-kondisi ini merupakan potensi ancaman bagi keberlangsungan hidup Perguruan Tinggi Swasta, khususnya UPN, apabila tidak dapat diantisipasi dengan baik.

b. Faktor sosial

Sebagaimana halnya PTS-PTS lain yang menjadi objek penelitian, faktor-faktor sosial yang patut dipertimbangkan oleh UPN dewasa ini antara lain adalah:

1. Tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan semakin tinggi.

2. Ada gejala positif di kalangan masyarakat modern untuk cenderung membelanjakan dananya lebih kepada pemuasan kebutuhan yang sifatnya positif dan merupakan investasi jangka panjang, seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan. Masyarakat terutama orang tua mulai sejak dini memikirkan mutu pendidikan yang dapat menjamin masa depan yang lebih baik bagi anak-anak mereka.
3. Minat orang-orang dewasa atau praktisi usaha yang ingin kembali ke bangku kuliah (*back to school*) dewasa ini semakin tinggi. Mereka adalah orang-orang yang karena beberapa kendala, baik kendala waktu maupun dana, di masa lalu tidak sempat mengenyam pendidikan di perguruan tinggi, atau tidak mampu menyelesaikan pendidikan mereka.

Selain hal-hal yang bersifat positif, terdapat pula gejala sosial yang dapat menjadi ancaman serius bagi perguruan tinggi, antara lain: masih adanya tuntutan masyarakat akan kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus kuliah, semakin besarnya tuntutan akan kualitas pendidikan dan mutu tenaga pengajar, serta masih berkembangnya anggapan di tengah masyarakat bahwa universitas atau Perguruan Tinggi Swasta tidak lebih merupakan universitas "kelas dua" setelah Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

c. Faktor Politik

Faktor politik atau kebijakan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia dan dirasakan dampaknya bagi UPN antara lain adalah:

1. Adanya kebijakan pemerintah yang intinya dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. Kebijakan tersebut antara lain adalah dibukanya kesempatan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk turut berperan aktif dalam pembinaan pendidikan tinggi melalui pemberian kemudahan dalam mendirikan PTS-PTS baru. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa dampak dari adanya kemudahan tersebut justru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan di antara sesama Perguruan Tinggi Swasta.
2. Adanya peraturan atau ketetapan tentang diperbolehkannya PTN membuka kelas atau program ekstension. Hal ini bagi sebagian besar Perguruan Tinggi Swasta, tidak terkecuali UPN dirasakan dapat menjadi ancaman yang sangat serius, karena akan mengurangi potensi pasar mereka.

d. Faktor teknologi

Sebagai upaya untuk mendorong inovasi dan mengikuti perkembangan zaman, maka setiap Perguruan Tinggi Swasta harus mewaspadai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi aktivitasnya, tidak terkecuali UPN. Bagi UPN, adanya perkembangan teknologi, terutama teknologi informasi dan penemuan alat serta metode pengajaran terbaru sangat memberikan dampak yang menguntungkan bagi kelancaran proses perkuliahan.

Di sisi lain, perkembangan teknologi tersebut juga menuntut agar semua pihak yang terlibat di dalam proses pengubahan input (mahasiswa) menjadi output (lulusan) seperti dosen, tenaga administrasi, dan mahasiswa itu sendiri, mampu mengikuti perkembangan teknologi yang sedang berlangsung. Mereka

mau tidak mau dituntut untuk terampil menggunakan produk atau peralatan berteknologi tinggi yang canggih. Bila gerak laju perubahan teknologi ini kurang dapat diikuti oleh UPN, maka bukan tidak mungkin perguruan tinggi yang bersangkutan akan tertinggal dari para pesaingnya.

e. Faktor Pendatang Baru Potensial

Kemungkinan akan bermunculannya PTS-PTS baru penyelenggara jurusan manajemen di daerah Jawa Timur dan Surabaya pada khususnya, dapat merupakan ancaman bagi PTS-PTS yang sudah ada selama ini, termasuk bagi Jurusan Manajemen FE UPN, karena dengan semakin banyaknya pemain di suatu industri tentu akan mengurangi pasar maupun laba potensial. Jika jumlah Perguruan Tinggi Swasta penyelenggara jurusan manajemen bertambah, maka dikhawatirkan animo mahasiswa untuk mendaftarkan diri pada Jurusan Manajemen FE UPN akan berkurang. Disamping itu, tambahan PTS baru juga akan berakibat semakin memperkecil perolehan subsidi yang didapat oleh masing-masing PTS, meskipun pengaruhnya tidak begitu signifikan, karena pada dasarnya pembiayaan Perguruan Tinggi Swasta lebih banyak ditanggung oleh masyarakat.

Namun demikian, di satu sisi UPN juga menganggap bahwa PTS pendatang baru bukan merupakan ancaman serius. Setidaknya ada dua hal yang menjadi alasannya, yaitu pertama, walaupun ada PTS baru yang bermunculan di masa yang akan datang, UPN tidak terlalu khawatir karena PTS pendatang baru tersebut belum memiliki pengalaman sebagaimana yang sudah mereka miliki sampai sejauh ini. Kedua, masyarakat sebagai calon

pelanggan belum memiliki gambaran apapun mengenai citra dan reputasi PTS pendatang baru, sementara , sebagai Perguruan Tinggi Swasta yang sudah lebih dulu berdiri, UPN "Veteran" telah dikenal memiliki reputasi yang cukup baik di mata masyarakat. Kedua hal tersebut merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh UPN.

f. Faktor Tingkat Rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta

Bentuk persaingan (rivalitas) pada industri jasa pendidikan tinggi dapat berupa tingkat uang kuliah yang ditawarkan berbanding dengan fasilitas, pelayanan, dan kualitas tenaga pengajar, serta pengalaman dan jumlah lulusan yang dapat terserap pasar tenaga kerja. Di antara sembilan jurusan manajemen pada universitas yang menjadi objek penelitian ini, Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran" termasuk salah satu Perguruan Tinggi Swasta penyelenggara jurusan manajemen yang memiliki daya saing yang cukup tinggi dibandingkan dengan beberapa pesaingnya. Jurusan Manajemen FE UPN memiliki beberapa keunggulan kompetitif dibandingkan dengan para pesaingnya, terutama ditinjau dari segi uang kuliah yang terjangkau, pelayanan, banyaknya alumni yang berhasil terserap pasar, kualitas lulusan, serta pengalaman yang cukup. Dengan beberapa keunggulan yang dipunyai oleh UPN, terutama Jurusan Manajemennya, menjadikan tingkat rivalitasnya berada sedikit di atas posisi rata-rata.

g. Faktor Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti

Perguruan tinggi sebagai organisasi penyedia jasa pendidikan tinggi bersaing, dalam arti yang luas, dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi lain

yang menyediakan produk/jasa pengganti. Untuk wilayah Surabaya, yang termasuk kategori lembaga substitusi ini adalah NSC dan LP3I.

Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran" memperhitungkan lembaga substitusi ini sebagai ancaman bagi organisasinya karena kurikulum yang ditawarkan lebih berorientasi ke dunia kerja, dengan bobot atau proporsi mata kuliah lebih menitikberatkan pada praktek atau simulasi dibandingkan dengan teori seperti yang ada pada Fakultas Ekonomi di UPN maupun di PTS-PTS lainnya.

Namun demikian, masih terdapat beberapa peluang yang sebenarnya dapat dimanfaatkan oleh UPN, berkaitan dengan keberadaan lembaga substitusi semacam ini. Peluang tersebut adalah bahwa politeknik manajemen seperti NSC dan LP3I ini merupakan jenjang pendidikan non sarjana, sehingga tidak menawarkan gelar bagi para lulusannya. Mengingat sikap dan nilai yang tumbuh pada sebagian besar masyarakat yang masih mengagungkan gelar kesarjanaan, maka hal ini merupakan peluang yang sangat positif yang mestinya dapat dimanfaatkan oleh UPN "Veteran" .

h. Faktor Pengguna Jasa Pendidikan

Faktor pengguna jasa pendidikan dalam hal ini pengertiannya lebih difokuskan pada mahasiswa, sebagai pelanggan eksternal langsung suatu perguruan tinggi. Beberapa hal yang berkaitan dengan kondisi mahasiswa yang dapat mempengaruhi aktivitas UPN adalah sebagai berikut:

1. Jumlah lulusan SMU di wilayah Jatim dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN. Besarnya jumlah lulusan SMU di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya

yang tidak tertampung di PTN berarti memperluas potensi pasar calon mahasiswa PTS di Surabaya, termasuk UPN.

2. Kedua, masih terbukanya pasar tenaga kerja bagi sarjana ekonomi, khususnya jurusan manajemen. Hal ini mengakibatkan minat calon mahasiswa untuk menjadi mahasiswa di Perguruan Tinggi Swasta semakin meningkat, dan sebagai salah satu PTS yang juga menawarkan pendidikan manajemen, UPN tentu akan terimbas oleh dampak positif ini.

Selain menimbulkan peluang, kondisi mahasiswa juga dapat merugikan Perguruan Tinggi Swasta. Bagi UPN "Veteran", kondisi tersebut adalah:

1. Kualitas mahasiswa dan alumni Perguruan Tinggi Swasta seringkali diragukan oleh sebagian besar masyarakat kita.
2. Ada kecenderungan di kalangan mahasiswa yang menganggap bahwa untuk mendapatkan nilai baik di Perguruan Tinggi Swasta sangat mudah, sehingga mereka tidak perlu belajar ekstra keras untuk mendapatkan IP yang tinggi. Hal ini tentu saja merupakan ancaman sekaligus tantangan bagi UPN, untuk menghapus kesan/anggapan minor tersebut, dengan lebih meningkatkan mutu perkuliahan dan memperketat pengawasannya.

i. Faktor Institusi Penyedia Fasilitas dan Informasi Pendukung

Sebagaimana perusahaan, perguruan tinggi juga sangat bergantung pada pemasoknya. Pemasok bagi perguruan tinggi adalah semua institusi yang menyediakan pasokan berupa fasilitas, informasi, kebijakan maupun dana untuk mendukung segala aktivitasnya. Hubungan dan kerjasama yang baik antara suatu perguruan tinggi dengan beberapa institusi terkait yang

merupakan lembaga pemasok bagi perguruan tinggi tersebut sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perguruan tinggi yang bersangkutan.

Namun demikian, tingkat ketergantungan yang terlalu tinggi terhadap beberapa pemasok (seperti lembaga donor, pemodal, dan sebagainya) juga seringkali mengakibatkan suatu perguruan tinggi tidak independen. Ketidakindependenan Perguruan Tinggi Swasta ini terutama akan terlihat pada saat pengambilan keputusan mengenai berbagai hal yang ada kaitannya dengan kepentingan institusi pemasok tersebut. Hal ini merupakan ancaman yang dalam jangka panjang tentu akan mempengaruhi kinerja organisasi UPN di masa datang.

Sampai saat ini, UPN sudah menjalin hubungan dan kerjasama yang sangat baik dengan para pemasoknya. Mereka adalah, para penerbit yang mensuplai kebutuhan perpustakaan, pemerintah daerah, dan lain-lain. Kerjasama yang cukup erat ini tentunya memberikan dampak positif bagi perkembangan pada masa-masa yang akan datang. Jika analisis lingkungan ini disusun dalam bentuk ETOP, maka akan menjadi sebagai berikut:

Tabel 5.18
Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)
Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran"

FAKTOR EXTERNAL	+/-	PELUANG DAN ANCAMAN
Ekonomi	+	<i>Income</i> per capita masyarakat yang cenderung semakin meningkat
	+	Alokasi tingkat pengeluaran masyarakat untuk pendidikan makin besar

Sosial	<ul style="list-style-type: none"> - Akibat berkepanjangnya krisis ekonomi banyak lulusan SMU yang terpaksa tidak dapat melanjutkan kuliah - Dana pendidikan dewasa ini semakin mahal + Semakin tingginya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi + Orangtua lebih cenderung menginvestasikan dananya untuk pendidikan anak-anak mereka + Maraknya gerakan "<i>back to school</i>" bagi orang dewasa/praktisi usaha yang putus kuliah - Masih adanya anggapan bahwa PTS merupakan "universitas kelas dua" setelah PTN - Tuntutan masyarakat yang makin kritis terhadap kualitas dosen dan PTS - Masih adanya sikap menuntut kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus
Politik	<ul style="list-style-type: none"> + Kebijakan pemerintah yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan Perguruan Tinggi Swasta - Kemudahan yang diberikan oleh pemerintah untuk membuka Perguruan Tinggi Swasta baru Mengakibatkan semakin ketatnya persaingan - Kemudahan yang diberikan pemerintah kepada PTN untuk membuka program ekstension
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> + Kemajuan teknologi, terutama teknologi informasi dan inovasi produk perlengkapan mengajar yang semakin pesat - PTS dan segenap unsur didalamnya dituntut untuk mampu mengikuti inovasi teknologi tersebut salah satunya melalui tuntutan untuk menguasai peralatan/teknologi yang canggih tersebut
Pendatang Baru Potensial	<ul style="list-style-type: none"> + PTS baru yang berpotensi muncul bukan merupakan ancaman karena belum memiliki

	<p>pengalaman sebagaimana PTS yang telah ada</p> <ul style="list-style-type: none"> + PTS baru belum memiliki citra dan reputasi akademis di mata masyarakat/calon pelanggan - Jika ada PTS baru yang muncul di kemudian hari, maka animo calon mahasiswa baru dikhawatirkan akan berkurang - Dengan akan adanya PTS baru, maka subsidi pendidikan akan makin berkurang
Tingkat rivalitas antar PTS	<ul style="list-style-type: none"> + Memiliki cukup banyak keunggulan internal + Dengan keunggulan internal yang dimiliki sekarang, PT berada pada posisi persaingan sedikit di atas rata-rata
Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti	<ul style="list-style-type: none"> + Lembaga pendidikan substitusi (Poltek manajemen dan sejenisnya) tidak menawarkan gelar - Lembaga pendidikan substitusi lebih berorientasi ke dunia kerja - Proporsi mata kuliah pada lembaga substitusi lebih menitikberatkan pada praktek dibanding teori
Pengguna Jasa Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> + Besarnya potensi pasar PTS di Surabaya, mengingat banyaknya jumlah calon mahasiswa di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung oleh PTN + Pasar tenaga kerja yang masih terbuka luas bagi para sarjana ekonomi, khususnya manajemen - Kecenderungan sikap mahasiswa yang IP oriented yang beranggapan bahwa nilai baik di PTS lebih mudah didapat - Masih diragukannya kualitas mahasiswa dan alumni PTS oleh sebagian masyarakat
Institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap beberapa institusi membuat tidak independennya PTS

	+	Keberadaan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung, sebagai pemasok bagi perguruan tinggi sangat membantu PTS dalam meningkatkan peran dan tugasnya dalam menghasilkan mutu output yang handal
--	---	---

$$\begin{aligned}
 &+ (\text{Peluang}) = 15 \\
 &- (\text{Ancaman}) = 15 \\
 &\quad = 0
 \end{aligned}$$

Tabel 5.18 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE UPN menghadapi peluang eksternal yang sama besar dengan ancaman lingkungannya

5.2.6.1.2. Analisis Internal

Analisis internal seringkali juga disebut sebagai analisis keunggulan strategik, dan alat yang digunakan untuk keperluan penilaian fungsi-fungsi internal dalam analisis ini disebut dengan *Strategic Advantage Profile (SAP)*. *Strategic Advantage Profile (SAP)* Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran" adalah sebagai berikut:

Tabel 5.19
Strategic Advantage Profile (SAP)
Universitas Pembangunan Nasional (UPN) "Veteran" Jawa Timur

FAKTOR INTERNAL	+/-	KEKUATAN DAN KELEMAHAN
Sarana Akademis dan Perkuliahan (Operasional)	+	Lahan kampus yang luasnya mencapai 27,5 Ha
	+	Kompleks bangunan kampus yang luasnya mencapai 30.000 meter persegi
	+	Jumlah ruang kuliah cukup memadai
	-	Lokasi kampus kurang strategis, meskipun dilewati

sarana transportasi umum, tetapi letaknya sangat jauh dengan pusat kota

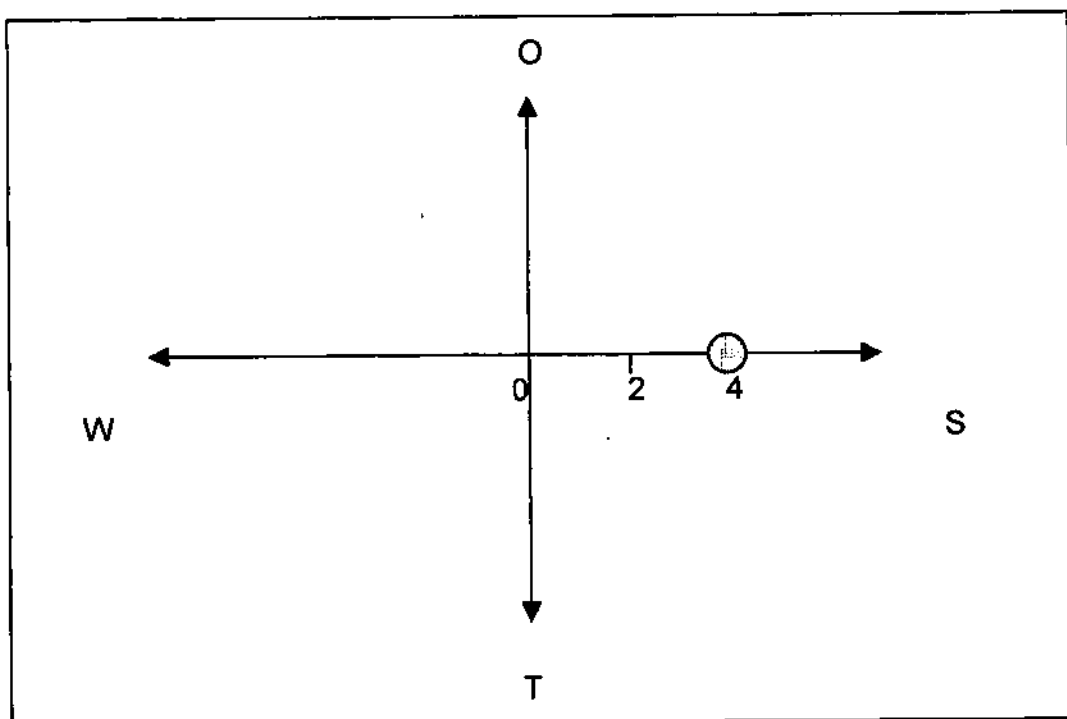
- Koleksi perpustakaan terbatas jumlahnya
- Di perpustakaan jarang ditemukan buku-buku dan jurnal-jurnal terbitan terbaru
- + Mahasiswa mendapat fasilitas peminjaman *text book* sampai satu semester
- Dosen tidak dapat secara leluasa mengajukan pembelian buku atau jurnal yang diminati kepada pihak perpustakaan
- + Fasilitas penunjang perkuliahan cukup lengkap
- FE tidak memiliki fasilitas penunjang perkuliahan tersendiri, seluruhnya terpusat di universitas dan dipakai bersama-sama dengan mahasiswa fakultas lain
- Proses perkuliahan kurang efektif, rata-rata kurang dari 12 X pertemuan dalam satu semester
- + Jika dosen berhalangan hadir, selalu ada dosen pengganti
- + Muatan kurikulum berimbang antara teori dan praktek, yaitu 70:30
- + Selain mengacu pada kurikulum nasional, fakultas diberi keleluasaan untuk mengembangkan muatan kurikulum sehingga lebih berorientasi ke pasar
- + Kurikulum dan silabus terencana dengan baik
- + Setiap mahasiswa diberi buku petunjuk mengenai kurikulum
- Kurang aktif menjalin kerjasama dengan berbagai pihak (perusahaan atau lembaga penampung lulusan, lembaga penelitian, univ.lain,dsb)
- FE tidak leluasa untuk menjalin kerjasama dengan pihak luar tanpa melalui universitas

Kebijakan Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> + Bagi mahasiswa yang berprestasi, dan sangat membutuhkan dana tersedia fasilitas beasiswa yang bersumber dari yayasan, maupun bantuan lembaga lain (pemerintah, dan swasta) + Uang kuliah (SPP) relatif terjangkau oleh masyarakat kebanyakan + Perkuliahan di adakan dalam dua waktu, yaitu siang dan malam hari - Waktu studi tidak fleksibel, seorang mahasiswa tidak dapat pindah waktu studi dengan mudah - Kegiatan promosi jarang dilaksanakan dan tidak efektif + Pelayanan yang diberikan oleh staf administrasi kepada dosen dan mahasiswa cukup memuaskan
Administrasi keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Selain dana yang berasal dari yayasan dan SPP mahasiswa serta uang gedung, univ. tidak memiliki sumber dana yang lain + Kondisi keuangan yang ada sekarang sangat baik + Dana dikelola secara profesional + <i>Idle money</i> digunakan untuk peningkatan kualitas SDM khususnya tenaga pengajar (dosen)
Sumber Daya Manusia(Dosen, Staf&Pengelola)	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah dosen tetap belum memadai kebutuhan + Jumlah dosen tidak tetap (luar biasa) mencukupi kebutuhan - Jumlah dosen tetap berkualifikasi Master (S2) dan Doktor (S3) masih kurang + Lebih dari 50% dosen tetap telah berpengalaman mengajar selama lebih dari 10 tahun + Kualitas mengajar dosen baik - Jenjang karir dan kepangkatan dosen belum efektif

Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> - Gaji dan insentif dosen kurang memuaskan + Jumlah petugas administrasi yang memadai untuk mengelola aktivitas sehari-hari. - Komposisi petugas administrasi di FE dilihat dari segi pendidikannya sebagian besar masih didominasi lulusan SMU + Petugas administrasi cakap dalam menjalankan tugasnya - Jenjang karir dan kepangkatan karyawan administrasi kurang efektif - Sistem penggajian karyawan masih konservatif dan tidak efektif + Pihak pengelola (yayasan) sangat memperhatikan kesejahteraan dosen dan karyawannya - Animo dosen dan mahasiswa dalam melakukan kegiatan penelitian masih rendah - Penelitian jarang dilakukan, walaupun ada sifatnya hanya untuk keperluan memenuhi syarat kenaikan pangkat edukatif + Pihak fakultas dan universitas menyediakan dana khusus bagi dosen yang berminat melakukan penelitian - Sejauh ini, penelitian yang dilakukan kurang membawa manfaat langsung bagi internal universitas/fakultas
Citra dan Reputasi Akademis	<ul style="list-style-type: none"> + Citra Universitas di mata masyarakat (Jatim, Surabaya khususnya) cukup baik + Citra dan reputasi FE di lingkungan Universitas baik - Dosen dan mahasiswa FE belum pernah meraih prestasi dan penghargaan baik pada level daerah maupun nasional

$$\begin{array}{rcl}
 + (\text{kekuatan}) & = & 26 \\
 - (\text{kelemahan}) & = & 22 \\
 \hline
 & = & +4
 \end{array}$$

Tabel 5.19 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE UPN memiliki keunggulan internal yang lebih banyak dibandingkan dengan kelemahan internalnya. Apabila nilai total keunggulan-kelemahan yang merupakan hasil dari analisis internal (SAP) ini digabungkan dengan nilai total peluang-ancamannya (ETOP) ke dalam diagram analisis SWOT, maka kedudukan Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran" adalah sebagai berikut:



Gambar 5.11. Diagram Analisis SWOT Jurusan Manajemen FE UPN
 Sumber : Tabel 5.18 dan Tabel 5.19

Gambar 5.11 menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE UPN terletak di antara sel 1 dan sel 2. Implikasinya adalah bahwa UPN, khususnya Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, berada pada situasi cukup

menguntungkan, di mana organisasi menghadapi peluang lingkungan yang berimbang dengan ancaman lingkungannya, dan memiliki kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang yang ada serta dengan kekuatan tertentu menghadapi ancaman yang tidak menguntungkan. Dalam situasi seperti ini, strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh Jurusan Manajemen FE UPN adalah kombinasi antara strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*) dan strategi diversifikasi (*concentric, horizontal, dan conglomerate diversification*).

5.2.6.2. Analisis Matriks

5.2.6.2.1. Tahap 1 : *Input Stage* (IFE dan EFE matriks)

a. IFE matriks (*Internal Factor Evaluation Matrix*)

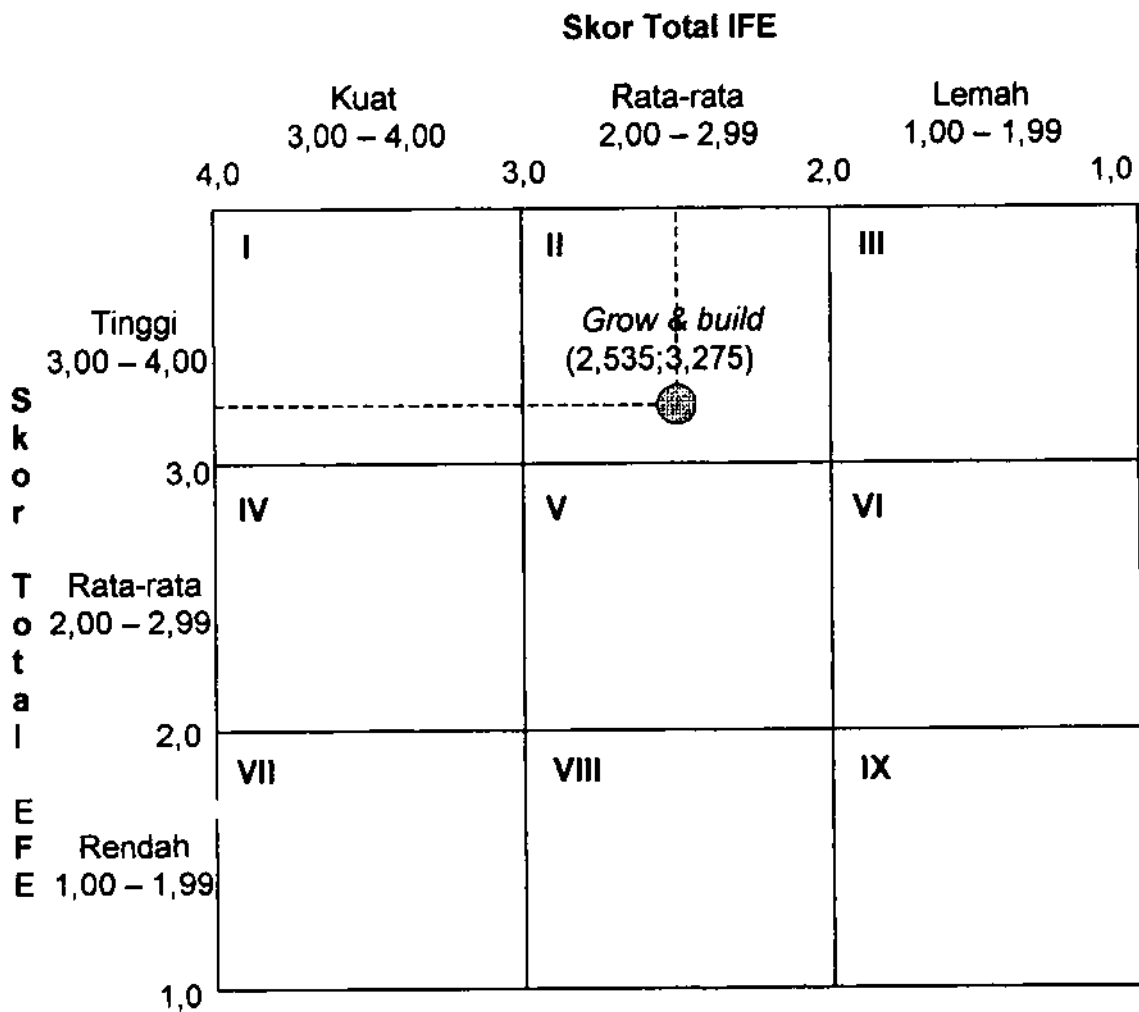
Hasil perhitungan dan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE UPN Veteran adalah seperti disajikan pada Lampiran 28. Dari perhitungan diperoleh nilai total IFE sebesar 2,535. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *internal critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan *rating* dan bobot *internal critical success factor* UPN Veteran disajikan dalam Lampiran 10 dan Lampiran 19. Nilai total IFE sebesar 2,535 mengindikasikan bahwa Jurusan Manajemen FE UPN Veteran berada pada posisi strategis rata-rata (sedang) dalam usaha untuk memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang ada, dan menyembunyikan kelemahan-kelemahannya.

b. EFE matriks (*External Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi atas potensi peluang dan ancaman yang dihadapi Jurusan Manajemen FE UPN Veteran ditunjukkan dalam Lampiran 55. Dari perhitungan diperoleh nilai total EFE matriks Jurusan Manajemen FE UPN Veteran sebesar 3,275. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *external critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan rating dan bobot *external critical success factor* Jurusan Manajemen FE UPN Veteran disajikan dalam Lampiran 37 dan Lampiran 46. Nilai total EFE sebesar 3,275 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE UPN Veteran merespons peluang yang ada dengan cara memanfaatkannya secara optimal untuk menghindari ancaman di sekitarnya.

5.2.6.2.2. Tahap 2 : *Matching Stage* (IE matriks dan SWOT matriks)**a. IE Matriks (*Internal-External Matrix*)**

Internal-External Matrix ini akan memposisikan setiap Fakultas Ekonomi (Jurusan Manajemen) masing-masing PTS ke dalam salah satu sel dari 9 sel yang ada. *Internal-External matrix* terbagi atas dua dimensi, yaitu nilai total IFE terletak pada *X-axis*, dan nilai total EFE menjadi *Y-axis*nya. Berdasarkan data nilai IFE dan EFE pada Lampiran 28 dan Lampiran 55, disusunlah matriks IE untuk Jurusan Manajemen FE UPN Veteran sebagai berikut:



Gambar 5.12. IE Matriks Jurusan Manajemen FE UPN Veteran
Sumber : Lampiran 59

Hasil pemetaan nilai total IFE dan nilai total EFE Jurusan Manajemen FE UPN Veteran ke dalam IE matriks menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE UPN Veteran berada pada kuadran II. Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).

b. SWOT matrix

Dengan memanfaatkan data yang didapat dari IFE dan EFE matriks, maka dapat dilakukan pemetaan matriks SWOT Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran" seperti tersaji pada Lampiran 65. Berdasarkan pemetaan tersebut dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Pengembangan produk (*product development*)
2. Strategi W – O : Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Strategi S – T : Pengembangan pasar (*market development*)
4. Strategi W – T : Pengembangan produk (*product development*)

5.2.6.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran" berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan produk (*product development*)
2. Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Pengembangan pasar (*market development*)

Alternatif-alternatif strategi ini direkomendasikan karena strategi-strategi tersebut merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yang berbeda, dengan kata lain strategi-strategi tersebut merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) masing-masing alternatif strategi sebagai berikut:

Tabel 5.20. *Total Attractiveness Score* Jurusan Manajemen FE UPN

No.	Strategi	Nilai (TAS)
1.	Pengembangan produk (<i>product development</i>)	663
2.	Penetrasi pasar (<i>market penetration</i>)	624
3.	Pengembangan pasar (<i>market development</i>)	627

Sumber: Lampiran 74

Dapat diketahui bahwa berdasarkan QSPM, untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE UPN di masa yang akan datang hendaknya Jurusan Manajemen FE UPN lebih memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan produk (*product development*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 663.

5.2.7. Universitas Bhayangkara (Ubhara) Surabaya

5.2.7.1. Analisis SWOT

5.2.7.1.1 Analisis Lingkungan

Lingkungan eksternal Universitas Bhayangkara (Ubhara) Surabaya secara keseluruhan meliputi ekonomi, sosial, politik, teknologi, pendatang baru potensial, tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta, lembaga pendidikan tinggi pengganti, pengguna jasa pendidikan, serta institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung.

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi yang pengaruhnya kuat terhadap dunia pendidikan, khususnya Perguruan Tinggi Swasta beserta komponen (fakultas dan jurusan) yang ada di dalamnya, yang pertama adalah:

1. **Tingkat pendapatan/*income* per kapita penduduk.** Lingkup operasional Universitas Bhayangkara adalah di Surabaya. Dengan demikian, segmen pasar terbesarnya adalah mahasiswa yang sebagian besar berasal dari daerah Jawa Timur dan sekitarnya. *Income* per kapita masyarakat di daerah Jawa Timur, yang direpresentasikan oleh GDP regional Jawa Timur, menurut data pada BPS Jatim dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Demikian pula halnya dengan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun, yang kecenderungannya semakin meningkat. Sebagai gambaran, jumlah mahasiswa Ubhara pada tahun 1998/1999 berjumlah kurang dari 1.400 orang, sedangkan pada tahun akademik 2000/2001 jumlah tersebut meningkat menjadi 1.530 orang. Hal ini menunjukkan

bahwa *income* per kapita masyarakat yang cenderung meningkat merupakan peluang bagi Ubhara.

2. Dari jumlah pendapatan masyarakat yang ada, alokasi dana masyarakat untuk pendidikan jumlahnya semakin besar dari tahun ke tahun. Hal ini merupakan kondisi yang dapat dimanfaatkan oleh Perguruan Tinggi Swasta, khususnya Ubhara.

Disamping hal-hal tersebut di atas, ada beberapa kondisi ekonomi yang tampaknya perlu mendapat perhatian bagi pengelola Ubhara, antara lain adalah semakin banyaknya para lulusan SMU yang terancam tidak dapat melanjutkan kuliah akibat tak kunjung meredanya krisis ekonomi yang melanda Indonesia semenjak beberapa tahun terakhir, tentunya tidak menutup kemungkinan akan berpotensi mengurangi pangsa pasar di kelak kemudian hari. Selain itu, akibat semakin tingginya harga-harga barang kebutuhan, maka dana pendidikan dewasa ini juga terdongkrak naik.

Hal ini tentu akan sangat menyulitkan masyarakat di masa yang akan datang. Kondisi-kondisi ini merupakan potensi ancaman bagi keberlangsungan hidup Perguruan Tinggi Swasta, khususnya Ubhara, apabila tidak dapat diatasi dengan baik.

b. Faktor sosial

Sebagaimana halnya PTS-PTS lain yang menjadi objek penelitian, faktor-faktor sosial yang patut dipertimbangkan oleh Ubhara dewasa ini antara lain adalah tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan semakin tinggi, adanya gejala positif di kalangan masyarakat modern untuk cenderung

membelanjakan dananya lebih kepada pemuasan kebutuhan yang sifatnya positif dan merupakan investasi jangka panjang, seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan, serta makin besarnya minat orang-orang dewasa atau praktisi usaha yang ingin kembali ke bangku kuliah. Mereka adalah orang-orang yang karena beberapa kendala, baik kendala waktu maupun dana, di masa lalu tidak sempat mengenyam pendidikan di perguruan tinggi, atau tidak mampu menyelesaikan pendidikan mereka.

Selain hal-hal yang bersifat positif, terdapat pula gejala sosial yang dapat menjadi ancaman serius bagi perguruan tinggi, antara lain: masih adanya tuntutan masyarakat akan kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus kuliah, semakin besarnya tuntutan akan kualitas pendidikan dan mutu tenaga pengajar, serta masih berkembangnya anggapan di tengah masyarakat bahwa universitas atau Perguruan Tinggi Swasta tidak lebih merupakan universitas "kelas dua" setelah Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

c. Faktor Politik

Faktor politik atau kebijakan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia dan dirasakan dampaknya bagi Ubhara antara lain adalah:

1. Ditetapkannya kebijakan "Pola Tunggal". Kebijakan ini merupakan produk legal pemerintah yang mengisyaratkan adanya perlakuan yang sama bagi PTN maupun PTS. Bagi Perguruan Tinggi Swasta kebijakan ini di satu sisi dapat dipandang sebagai peluang, karena dengan adanya prosedur akreditasi maka PTS dapat bersaing secara sehat dan *fair* dengan PTN,

tetapi di lain pihak juga merupakan kendala. Hal ini disebabkan karena model tunggal ini memiliki beberapa kelemahan di antaranya adalah bahwa model pola tunggal mengasumsikan bahwa PTN merupakan lembaga/model yang terbaik. Ubhara, dalam hal ini, lebih memandang kebijakan pola tunggal sebagai peluang yang dapat dimanfaatkan daripada memperhitungkannya sebagai ancaman.

2. Adanya kebijakan pemerintah yang pada dasarnya dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. Kebijakan tersebut antara lain adalah dibukanya kesempatan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk turut berperan aktif dalam pembinaan pendidikan tinggi melalui pemberian kemudahan dalam mendirikan PTS-PTS baru. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa adanya kemudahan tersebut justru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan di antara sesama Perguruan Tinggi Swasta.
3. Adanya peraturan atau ketetapan tentang diperbolehkannya PTN membuka kelas atau program ekstension. Hal ini bagi sebagian besar Perguruan Tinggi Swasta dirasakan dapat menjadi ancaman yang serius, karena akan mengurangi potensi pasar mereka.

d. Faktor teknologi

Sebagai upaya untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, maka setiap Perguruan Tinggi Swasta harus mewaspadaai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi aktivitasnya, tidak terkecuali Ubhara. Bagi Ubhara, adanya perkembangan teknologi, terutama teknologi informasi dan

penemuan alat serta metode pengajaran terbaru sangat memberikan dampak yang menguntungkan bagi kelancaran proses perkuliahan.

Di sisi lain, perkembangan teknologi tersebut juga mewajibkan semua unsur yang terlibat di dalam proses pengubahan input (mahasiswa) menjadi output (lulusan) seperti dosen, tenaga administrasi, dan mahasiswa itu sendiri, agar mampu mengikuti perkembangan teknologi yang sedang berlangsung. Mereka mau tidak mau dituntut untuk terampil menggunakan produk atau peralatan berteknologi tinggi yang canggih. Bila perkembangan perubahan teknologi ini kurang dapat diikuti oleh Ubhara, maka Ubhara akan berada beberapa langkah di belakang para pesaingnya.

e. Faktor Pendatang Baru Potensial

Kemungkinan akan bermunculannya PTS-PTS baru yang juga menyelenggarakan program/jurusan manajemen di daerah Jawa Timur dan Surabaya pada khususnya, dapat merupakan ancaman bagi PTS-PTS yang sudah ada selama ini, termasuk bagi Jurusan Manajemen FE Ubhara. Hal ini dapat dimengerti, mengingat dengan semakin banyaknya pemain di suatu industri tentu akan mengurangi pasar maupun laba potensial. Jika jumlah Perguruan Tinggi Swasta bertambah, maka dikhawatirkan animo mahasiswa untuk mendaftarkan diri di Ubhara akan berkurang. Disamping itu, tambahan Perguruan Tinggi Swasta baru juga akan berakibat memperkecil perolehan subsidi yang didapat oleh masing-masing PTS, meskipun pengaruhnya tidak begitu besar, karena pada dasarnya pembiayaan PTS lebih banyak ditanggung oleh masyarakat.

Namun demikian, di satu sisi Ubhara juga menganggap bahwa PTS pendatang baru bukan merupakan ancaman serius, karena walaupun ada PTS baru yang bermunculan di masa yang akan datang, Ubhara tidak terlalu khawatir sebab PTS pendatang baru tersebut belum memiliki pengalaman sebagaimana yang sudah mereka miliki sampai sejauh ini. Kedua, masyarakat sebagai calon pelanggan belum memiliki gambaran apapun mengenai citra dan reputasi PTS pendatang baru, sementara Ubhara, sebagai PTS yang sudah lebih dulu berdiri, telah dikenal memiliki reputasi yang baik dan cukup berkualitas di mata masyarakat. Kedua hal tersebut merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Ubhara Surabaya.

f. Faktor Tingkat Rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta

Bentuk persaingan pada industri jasa pendidikan tinggi dapat berupa tingkat uang kuliah yang ditawarkan berbanding dengan fasilitas, pelayanan, dan kualitas tenaga pengajar, serta pengalaman dan jumlah lulusan yang dapat terserap pasar tenaga kerja. Di antara sembilan universitas yang menjadi objek penelitian ini, Ubhara termasuk salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang memiliki daya saing yang cukup tinggi dibandingkan dengan beberapa pesaingnya. Ubhara memiliki beberapa keunggulan kompetitif dibandingkan dengan para pesaingnya, terutama ditinjau dari segi uang kuliah yang terjangkau, pelayanan, kualitas lulusan yang cukup baik, serta pengalaman yang cukup. Dengan beberapa keunggulan yang dipunyai oleh Ubhara menjadikan tingkat rivalitasnya berada sedikit di atas posisi rata-rata.

g. Faktor Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti

Perguruan tinggi sebagai organisasi penyedia jasa pendidikan tinggi bersaing, dalam arti yang luas, dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi lain yang menyediakan produk/jasa pengganti. Untuk wilayah Surabaya, yang termasuk kategori lembaga substitusi ini adalah NSC dan LP3I.

Universitas Bhayangkara memperhitungkan lembaga substitusi ini sebagai ancaman bagi organisasinya karena kurikulum yang ditawarkan lebih berorientasi ke dunia kerja, dengan bobot atau proporsi mata kuliah lebih menitikberatkan pada praktek atau simulasi dibandingkan dengan teori seperti yang ada pada Fakultas Ekonomi di Ubhara maupun di PTS-PTS lainnya.

Meskipun begitu, masih terdapat peluang yang sesungguhnya dapat dimanfaatkan oleh Ubhara, berkaitan dengan keberadaan lembaga substitusi semacam ini. Peluang tersebut adalah bahwa politeknik manajemen seperti NSC dan LP3I ini merupakan jenjang pendidikan non sarjana, sehingga tidak menawarkan gelar bagi para lulusannya. Mengingat sikap dan nilai yang tumbuh pada sebagian besar masyarakat yang masih mengagungkan gelar kesarjanaan, maka hal ini merupakan peluang yang sangat positif bagi Ubhara.

h. Faktor Pengguna Jasa Pendidikan

Faktor pengguna jasa pendidikan dalam hal ini pengertiannya lebih difokuskan pada mahasiswa, sebagai pelanggan eksternal langsung suatu perguruan tinggi. Beberapa hal yang berkaitan dengan kondisi mahasiswa yang dapat mempengaruhi aktivitas Ubhara adalah sebagai berikut:

1. Jumlah lulusan SMU di wilayah Jatim dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN. Besarnya jumlah lulusan SMU di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN berarti memperluas potensi pasar calon mahasiswa PTS di Surabaya, termasuk Ubhara.
2. Masih terbukanya pasar tenaga kerja bagi sarjana ekonomi, khususnya jurusan manajemen. Hal ini mengakibatkan minat calon mahasiswa untuk menjadi mahasiswa di Perguruan Tinggi Swasta semakin meningkat, dan Ubhara sebagai salah satu PTS yang juga menawarkan pendidikan manajemen tentu akan terimbas oleh dampak positif ini.

Selain menimbulkan peluang, terdapat juga kondisi mahasiswa yang dapat merugikan Perguruan Tinggi Swasta. Bagi Ubhara, kondisi tersebut adalah:

1. Seringkali diragukannya kualitas mahasiswa dan alumni Perguruan Tinggi Swasta oleh sebagian besar masyarakat kita. Anggapan yang tidak sepenuhnya benar ini tentu saja dalam jangka panjang akan dapat menghambat kemajuan Perguruan Tinggi Swasta.
2. Ada kecenderungan di kalangan mahasiswa yang menganggap bahwa untuk mendapatkan nilai baik di Perguruan Tinggi Swasta sangat mudah. Hal ini tentu saja merupakan ancaman sekaligus tantangan bagi Ubhara, untuk menghapus kesan/anggapan minor tersebut, dengan lebih meningkatkan mutu perkuliahan dan memperketat pengawasannya.

i. **Faktor Institusi Penyedia Fasilitas dan Informasi Pendukung**

Sebagaimana perusahaan, perguruan tinggi juga sangat bergantung pada pemasoknya. Pemasok bagi perguruan tinggi adalah semua institusi yang menyediakan pasokan berupa fasilitas, informasi, kebijakan maupun dana untuk mendukung segala aktivitasnya. Hubungan dan kerjasama yang baik antara suatu perguruan tinggi dengan beberapa institusi terkait tersebut sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perguruan tinggi yang bersangkutan.

Namun demikian, tingkat ketergantungan yang terlalu tinggi terhadap beberapa pemasok (seperti lembaga donor, pemodal, dan sebagainya) juga seringkali mengakibatkan suatu perguruan tinggi tidak independen. Ketidakindependen Perguruan Tinggi Swasta ini terutama akan terlihat pada saat pengambilan keputusan mengenai berbagai hal yang ada kaitannya dengan kepentingan institusi pemasok tersebut. Hal ini merupakan ancaman yang dalam jangka panjang tentu akan mempengaruhi kinerja organisasi Ubhara di masa datang. Selama ini Ubhara sudah menjalin hubungan dan kerjasama yang cukup baik dengan para pemasoknya. Kerjasama yang erat ini tentunya memberikan dampak positif bagi perkembangan Ubhara pada masa-masa yang akan datang.

Jika analisis lingkungan ini disusun dalam bentuk ETOP, maka akan menjadi sebagai berikut:

Tabel 5.21
Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)
Jurusan Manajemen FE Ubhara Surabaya

FAKTOR EXTERNAL	+/-	PELUANG DAN ANCAMAN
Ekonomi	+	Income per capita masyarakat yang cenderung semakin meningkat
	+	Alokasi tingkat pengeluaran masyarakat untuk pendidikan makin besar
	-	Akibat berkepanjangannya krisis ekonomi banyak lulusan SMU yang terpaksa tidak dapat melanjutkan kuliah
	-	Dana pendidikan dewasa ini semakin mahal
Sosial	+	Semakin tingginya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi
	+	Orangtua lebih cenderung menginvestasikan dananya untuk pendidikan anak-anak mereka
	+	Maraknya gerakan "back to school" bagi orang dewasa/praktisi usaha yang putus kuliah
	-	Masih adanya anggapan bahwa PTS merupakan "universitas kelas dua" setelah PTN
	-	Tuntutan masyarakat yang makin kritis terhadap kualitas dosen dan PTS
Politik	-	Masih adanya sikap menuntut kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus
	+	Kebijakan pemerintah yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan PTS
	+	Ditetapkannya kebijakan "Pola Tunggal" oleh pemerintah
	-	Kemudahan yang diberikan oleh pemerintah untuk membuka PTS baru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan

Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - Kemudahan yang diberikan pemerintah kepada PTN untuk membuka program ekstension + Kemajuan teknologi, terutama teknologi informasi dan inovasi produk perlengkapan mengajar yang semakin pesat - PTS dan segenap unsur didalamnya dituntut untuk mampu mengikuti inovasi teknologi tersebut salah satunya melalui tuntutan untuk menguasai peralatan/teknologi yang canggih tersebut
Pendatang Baru Potensial	<ul style="list-style-type: none"> + PTS baru yang berpotensi muncul bukan merupakan ancaman karena belum memiliki pengalaman sebagaimana PTS yang telah ada + PTS baru belum memiliki citra dan reputasi akademis di mata masyarakat/calon pelanggan - Jika ada PTS baru yang muncul di kemudian hari, maka animo calon mahasiswa baru dikhawatirkan akan berkurang - Dengan akan adanya PTS baru, maka subsidi pendidikan akan makin berkurang
Tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta	<ul style="list-style-type: none"> + Memiliki cukup banyak keunggulan internal dibandingkan dengan beberapa pesaing + Dengan keunggulan internal yang dimiliki sekarang, PT berada pada posisi persaingan sedikit di atas rata-rata
Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti	<ul style="list-style-type: none"> + Lembaga pendidikan substitusi (Poltek manajemen dan sejenisnya) tidak menawarkan gelar - Lembaga pendidikan substitusi lebih berorientasi ke dunia kerja - Proporsi mata kuliah pada lembaga substitusi lebih menitikberatkan pada praktek dibanding teori
Pengguna jasa pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> + Besarnya potensi pasar PTS di Surabaya, mengingat banyaknya jumlah calon mahasiswa di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung oleh PTN

Institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung		+	Pasar tenaga kerja yang masih terbuka luas bagi para sarjana ekonomi, khususnya manajemen
		-	Kecenderungan sikap mahasiswa yang IP oriented yang beranggapan bahwa nilai baik di PTS lebih mudah didapat
		-	Masih diragukannya kualitas mahasiswa dan alumni PTS oleh sebagian masyarakat
		+	Keberadaan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung, sebagai pemasok bagi perguruan tinggi sangat membantu PTS dalam meningkatkan peran dan tugasnya dalam menghasilkan mutu output yang handal
		-	Tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap beberapa institusi membuat tidak independennya Perguruan Tinggi Swasta

$$\begin{aligned}
 &+ (\text{Peluang}) = 16 \\
 &- (\text{Ancaman}) = 15 \\
 &\quad = +1
 \end{aligned}$$

Tabel 5.21 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Ubhara menghadapi lebih banyak peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan dibandingkan dengan ancaman lingkungannya.

5.2.5.1.2. Analisis Internal

Analisis internal seringkali juga disebut sebagai analisis keunggulan strategik, dan alat yang digunakan untuk keperluan penilaian fungsi-fungsi internal dalam analisis ini disebut dengan *Strategic Advantage Profile (SAP)*. *Strategic Advantage Profile (SAP)* Jurusan Manajemen FE Ubhara adalah sebagai berikut:

Tabel 5.22
Strategic Advantage Profile (SAP)
Jurusan Manajemen FE Ubhara Surabaya

FAKTOR INTERNAL	+/-	KEKUATAN DAN KELEMAHAN
Sarana Akademis dan Perkuliahan (Operasional)	+	Lahan kampus yang cukup luas, mencapai 45.000 meter persegi
	+	Kompleks bangunan kampus luasnya mencapai 7.750 meter persegi
	+	Jumlah ruang kuliah cukup memadai
	-	Lokasi kampus kurang strategis, meskipun dilewati sarana transportasi umum, tetapi letaknya sangat jauh dengan pusat kota
	-	Koleksi perpustakaan terbatas jumlahnya
	-	Di perpustakaan jarang ditemukan buku-buku dan jurnal-jurnal terbitan terbaru
	+	Mahasiswa mendapat fasilitas peminjaman <i>text book</i> sampai satu semester
	-	Dosen tidak dapat secara leluasa mengajukan pembelian buku atau jurnal yang diminati kepada pihak perpustakaan
	-	Fasilitas penunjang perkuliahan kurang lengkap
	-	FE tidak memiliki fasilitas penunjang perkuliahan tersendiri, seluruhnya terpusat di universitas dan dipakai bersama-sama dengan mahasiswa fakultas lain
	+	Proses perkuliahan efektif, rata-rata terdapat 12 s/d 14 X pertemuan dalam satu semester
	+	Jika dosen berhalangan hadir, ada penggantian waktu/jam kuliah
	+	Muatan kurikulum berimbang antara teori dan praktek, yaitu 70:30
	+	Selain mengacu pada kurikulum nasional, fakultas

	diberi keleluasaan untuk mengembangkan muatan kurikulum sehingga lebih berorientasi ke pasar
	+ Kurikulum dan silabus terencana dengan baik
	+ Setiap mahasiswa diberi buku petunjuk mengenai kurikulum
	+ Aktif menjalin kerjasama dengan berbagai pihak (perusahaan atau lembaga penampung lulusan, lembaga penelitian, univ.lain,dsb)
	- FE tidak leluasa untuk menjalin kerjasama dengan pihak luar tanpa melalui universitas
	+ Bagi mahasiswa yang berprestasi, dan sangat membutuhkan dana tersedia fasilitas beasiswa yang bersumber dari yayasan, maupun bantuan lembaga lain (pemerintah, dan swasta)
Kebijakan Pemasaran	+ Uang kuliah (SPP) relatif terjangkau oleh masyarakat kebanyakan
	+ Perkuliahan di adakan dalam dua waktu, yaitu siang dan malam hari
	+ Waktu studi fleksibel, seorang mahasiswa dapat pindah waktu studi dengan mudah dengan memenuhi persyaratan tertentu
	- Kegiatan promosi jarang dilaksanakan dan tidak efektif
	+ Pelayanan yang diberikan oleh staf administrasi kepada dosen dan mahasiswa cukup memuaskan
Administrasi keuangan	- Selain dana yang berasal dari yayasan dan SPP mahasiswa serta uang gedung, univ. tidak memiliki sumber dana yang lain
	+ Kondisi keuangan yang ada sekarang sangat baik
	+ Dana dikelola secara profesional
	+ <i>Idle money</i> digunakan untuk peningkatan kualitas SDM khususnya tenaga pengajar (dosen)

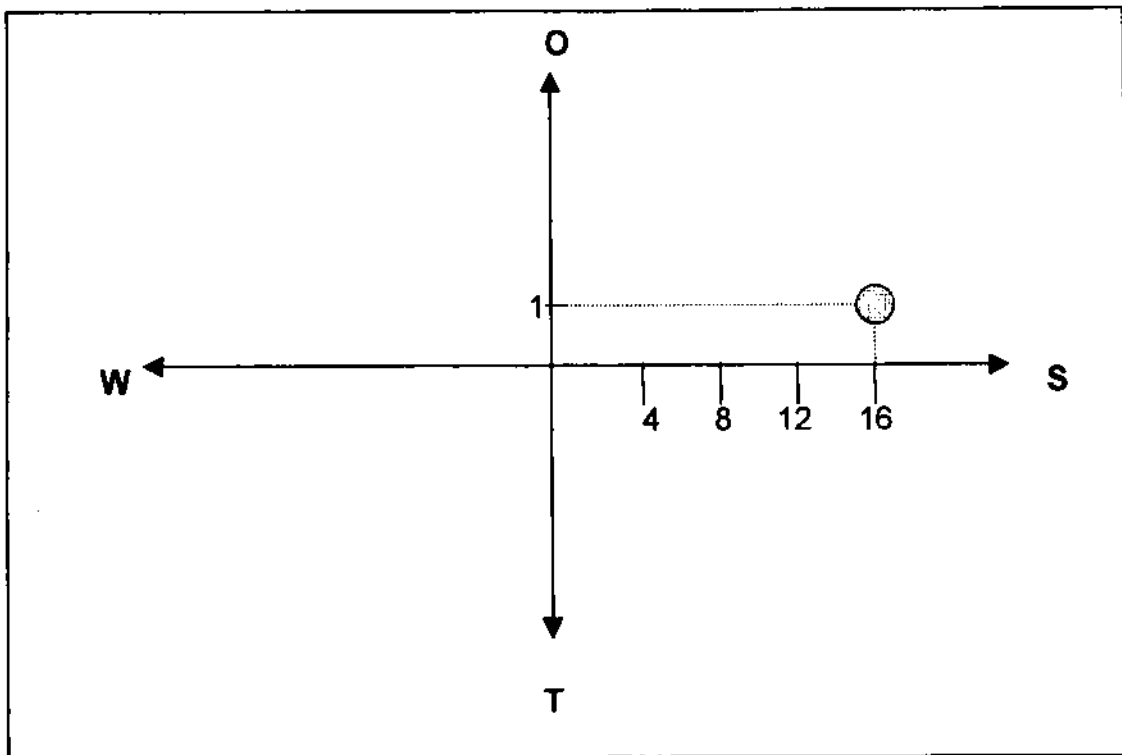
Sumber Daya Manusia(Dosen, Staf&Pengelola)	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah dosen tidak tetap (luar biasa) belum mencukupi kebutuhan - Jumlah dosen tetap belum memadai kebutuhan - Jumlah dosen tetap berkualifikasi Master (S2) dan Doktor (S3) masih kurang + Lebih dari 50% dosen tetap telah berpengalaman mengajar selama lebih dari 10 tahun + Kualitas mengajar dosen baik + Jenjang karir dan kepangkatan dosen efektif + Gaji dan insentif dosen cukup memuaskan + Jumlah petugas administrasi cukup memadai untuk mengelola aktivitas sehari-hari, pada tingkat universitas jumlahnya mencapai 92 orang - Komposisi petugas administrasi di FE dilihat dari segi pendidikannya sebagian besar masih didominasi lulusan SMU + Petugas administrasi cakap dalam menjalankan tugasnya + Jenjang karir dan kepangkatan karyawan administrasi cukup efektif + Sistem penggajian karyawan cukup efektif + Pihak pengelola (yayasan) sangat memperhatikan kesejahteraan dosen dan karyawannya
Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> + Animo dosen dan mahasiswa dalam melakukan kegiatan penelitian cukup besar - Penelitian jarang dilakukan, walaupun ada sifatnya hanya untuk keperluan memenuhi syarat kenaikan pangkat edukatif + Pihak fakultas dan universitas menyediakan dana khusus bagi dosen yang berminat melakukan penelitian

Citra dan Reputasi Akademis	<ul style="list-style-type: none"> - Se jauh ini, penelitian yang dilakukan kurang membawa manfaat langsung bagi internal universitas/fakultas + Citra Universitas di mata masyarakat (Jatim, Surabaya khususnya) cukup baik + Citra dan reputasi FE di lingkungan Universitas cukup baik - Dosen dan mahasiswa FE belum pernah meraih prestasi dan penghargaan baik pada level daerah maupun nasional
-----------------------------	--

$$\begin{aligned}
 &+ (\text{kekuatan}) = 32 \\
 &- (\text{kelemahan}) = 16 \\
 &\quad = +16
 \end{aligned}$$

Tabel 5.22 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Ubhara memiliki keunggulan internal yang lebih banyak dibandingkan dengan kelemahan internalnya. Apabila nilai total keunggulan-kelemahan Jurusan Manajemen FE Ubhara yang merupakan hasil dari analisis internal (SAP) ini digabungkan dengan nilai total peluang-ancamannya (ETOP) ke dalam diagram analisis SWOT, maka kedudukan Ubhara adalah sebagaimana ditunjukkan oleh Gambar 5.13.

Gambar 5.13 menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Ubhara terletak pada sel 1. Implikasinya adalah bahwa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Bhayangkara menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut. Strategi yang paling tepat untuk posisi ini adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*).



Gambar 5.13. Diagram Analisis SWOT Jurusan Manajemen FE Ubhara

Sumber : Tabel 5.21 dan Tabel 5.22

5.2.7.2. Analisis Matriks

5.2.7.2.1. Tahap 1 : *Input Stage* (IFE dan EFE matriks)

a. IFE matriks (*Internal Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE Ubhara adalah seperti disajikan pada Lampiran 29. Dari perhitungan diperoleh nilai total IFE sebesar 2,808. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *internal critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan *rating* dan bobot *internal critical success factor* Jurusan Manajemen FE Ubhara disajikan dalam Lampiran 11 dan

Lampiran 19. Nilai total IFE sebesar 2,808 mengindikasikan bahwa Jurusan Manajemen FE Universitas Bhayangkara berada pada posisi strategis rata-rata (sedang) dalam usaha untuk memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang ada, dan menyembunyikan kelemahan-kelemahannya.

b. EFE matriks (*External Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi atas potensi peluang dan ancaman yang dihadapi Jurusan Manajemen FE Ubhara ditunjukkan dalam Lampiran 56. Dari perhitungan diperoleh nilai total EFE matriks Jurusan Manajemen FE Ubhara sebesar 3,302. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *external critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan rating dan bobot *external critical success factor* Jurusan Manajemen FE Ubhara disajikan dalam Lampiran 38 dan Lampiran 47. Nilai total EFE sebesar 3,302. menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Ubhara, merespons peluang yang ada dengan cara memanfaatkannya secara sangat baik untuk menghindari ancaman di sekitarnya.

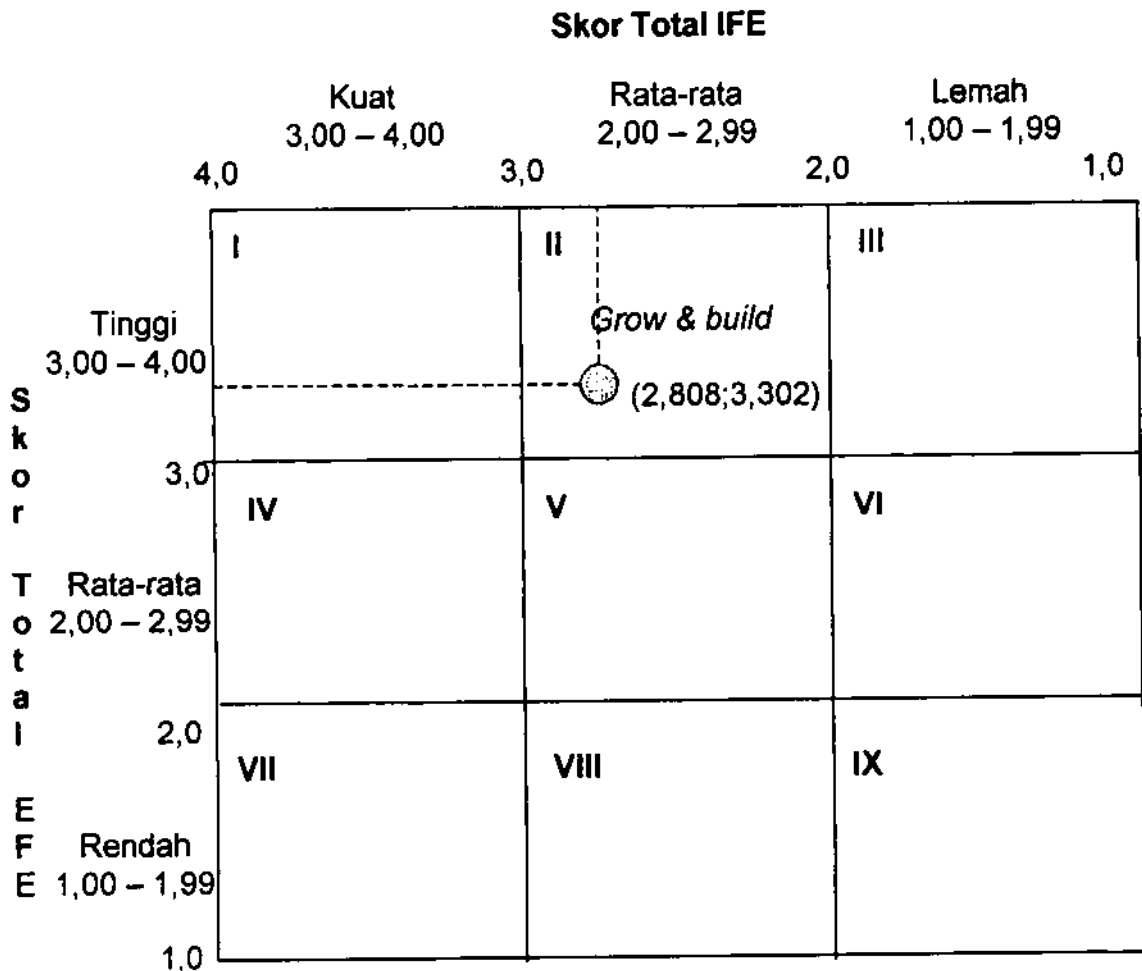
5.2.7.2.2. Tahap 2 : *Matching Stage* (IE matriks dan SWOT matriks)

a. IE Matriks (*Internal-External Matrix*)

Internal-External Matrix ini akan memposisikan setiap Jurusan Manajemen pada FE masing-masing PTS ke dalam salah satu sel dari 9 sel yang ada. *Internal-External matrix* terbagi atas dua dimensi, yaitu nilai total IFE terletak pada *X-axis*, dan nilai total EFE menjadi *Y-axis*nya. Berdasarkan data nilai IFE dan EFE pada Lampiran 29 dan Lampiran 56, disusunlah matriks IE untuk

Jurusan Manajemen FE Universitas Bhayangkara sebagaimana ditampilkan dalam Gambar 5.14.

Hasil pemetaan nilai total IFE dan EFE Jurusan Manajemen FE Ubhara ke dalam IE matriks menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Universitas Bhayangkara berada pada kuadran II. Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi–strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy (market penetration, market development, dan product development)*, serta *Integration strategy (vertical dan horizontal integration)*.



Gambar 5.14. IE Matriks Universitas Bhayangkara (Ubhara)
Sumber : Lampiran 59

b. *SWOT matrix*

Dengan memanfaatkan data yang didapat dari IFE dan EFE matriks, maka dapat dilakukan pemetaan matriks SWOT Universitas Bhayangkara (Ubhara) seperti tersaji pada lampiran 66. Berdasarkan pemetaan tersebut dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Pengembangan produk (*product development*)
2. Strategi W – O : Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Strategi S – T : Pengembangan produk (*product development*)
4. Strategi W – T : Pengembangan produk (*product development*)

5.2.7.2.3. Tahap 3 : *Decision Stage (QSPM)*

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE Ubhara berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan produk (*product development*)
2. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Kedua alternatif strategi ini direkomendasikan karena strategi-strategi tersebut merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis dengan

menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) masing-masing alternatif strategi sebagai berikut:

Tabel 5.23. *Total Attractiveness Score* Jurusan Manajemen FE Ubhara

No.	Strategi	Nilai (TAS)
1.	Pengembangan produk (<i>product development</i>)	694
2.	Penetrasi pasar (<i>market penetration</i>)	653

Sumber: Lampiran 75

Dapat diketahui bahwa berdasarkan QSPM, untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE Ubhara di masa yang akan datang hendaknya Ubhara lebih memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan produk (*product development*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 694.

5.2.8. Universitas Kristen (UK) Petra Surabaya

5.2.8.1. Analisis SWOT

5.2.8.1.1 Analisis Lingkungan

Sebagai suatu sistem yang terbuka, Perguruan Tinggi Swasta berikut segenap komponen di dalamnya, seperti fakultas dan jurusan-jurusan, tidak akan pernah bebas sepenuhnya dari lingkup lingkungan eksternal yang ada di sekitarnya. Dampak yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal itu dapat bersifat positif (berupa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Perguruan Tinggi

Swasta yang bersangkutan) maupun negatif (berupa ancaman yang dapat mengganggu jalannya aktivitas perguruan tinggi jika tidak dapat diantisipasi dengan benar). Lingkungan eksternal yang mempengaruhi Universitas Kristen (UK) Petra secara umum meliputi ekonomi, sosial, politik, teknologi, pendatang baru potensial, tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta, lembaga pendidikan tinggi pengganti, pengguna jasa pendidikan, dan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung.

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi yang pengaruhnya kuat terhadap dunia perguruan tinggi, khususnya UK Petra yang pertama adalah tingkat pendapatan/*income* per kapita penduduk. Lingkup operasional UK Petra adalah di Surabaya. Dengan demikian, segmen pasar terbesarnya adalah mahasiswa yang sebagian besar berasal dari daerah Jawa Timur dan sekitarnya. Berdasarkan data pada BPS Jatim diperoleh keterangan bahwa *income* per kapita masyarakat di daerah Jawa Timur, yang direpresentasikan oleh GDP regional Jawa Timur dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup berarti. Demikian pula dengan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun, yang kecenderungannya semakin meningkat. Sebagai ilustrasi, jumlah mahasiswa UK Petra pada tahun 1998/1999 berjumlah 9.406 orang, sedangkan pada tahun akademik 2000/2001 jumlah tersebut meningkat menjadi 10.821 orang. Hal ini menunjukkan bahwa *income* per kapita masyarakat yang cenderung meningkat merupakan peluang bagi UK Petra.

Kedua, dari jumlah pendapatan masyarakat yang ada, pengeluaran masyarakat yang diperuntukkan bagi keperluan sekolah/pendidikan juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Artinya, alokasi dana masyarakat untuk pendidikan semakin besar. Hal ini merupakan kondisi yang dapat dimanfaatkan oleh Perguruan Tinggi Swasta, khususnya UK Petra.

Disamping hal-hal tersebut di atas, ada beberapa situasi ekonomi yang tampaknya perlu mendapat perhatian bagi pengelola UK Petra. Kenyataan bahwa semakin banyaknya para lulusan SMU yang terancam tidak dapat melanjutkan kuliah akibat tak kunjung meredanya krisis ekonomi yang melanda Indonesia semenjak beberapa tahun terakhir, tentunya tidak menutup kemungkinan akan berpotensi mengurangi pangsa pasar di kelak kemudian hari. Selain itu, akibat membumbung tingginya harga-harga barang kebutuhan, maka dana pendidikan dewasa ini juga terdongkrak naik. Hal ini tentu akan sangat menyulitkan masyarakat di masa yang akan datang. Kondisi-kondisi ini merupakan potensi ancaman bagi keberlangsungan hidup Perguruan Tinggi Swasta apabila tidak dapat diantisipasi dengan baik.

b. Faktor sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu organisasi, menurut Pearce II dan Robinson (1997:95) adalah kepercayaan, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan ekstern organisasi tersebut, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Kekuatan sosial bersifat dinamik, dan selalu berubah sebagai akibat upaya masyarakat

untuk memenuhi dan memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan.

Faktor-faktor sosial yang patut dipertimbangkan oleh Perguruan Tinggi Swasta dewasa ini antara lain adalah tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan semakin tinggi. Disamping itu, ada gejala positif di kalangan masyarakat modern untuk cenderung membelanjakan dananya lebih kepada pemuasan kebutuhan yang sifatnya positif dan merupakan investasi jangka panjang, seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan. Masyarakat terutama orang tua mulai sejak dini memikirkan mutu pendidikan yang dapat menjamin masa depan yang lebih baik bagi anak-anak mereka.

Perkembangan sikap masyarakat terhadap perlunya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi juga ditandai dengan semakin banyaknya orang-orang dewasa yang kembali ke bangku kuliah. Mereka adalah orang-orang yang karena beberapa kendala, baik kendala waktu maupun dana, di masa lalu tidak sempat mengenyam pendidikan di perguruan tinggi. Apresiasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap pendidikan juga disertai dengan semakin besarnya tuntutan akan kualitas pendidikan dan mutu tenaga pengajar. Selain hal-hal yang bersifat positif, terdapat pula gejala sosial yang dapat menjadi ancaman serius bagi perguruan tinggi, antara lain masih adanya tuntutan masyarakat akan kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus kuliah dan masih berkembangnya anggapan di tengah masyarakat bahwa

universitas atau Perguruan Tinggi Swasta tidak lebih merupakan universitas “kelas dua” setelah Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

c. Faktor Politik

Faktor politik atau kebijakan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia antara lain adalah ditetapkan kebijakan “Pola Tunggal”. Kebijakan ini merupakan produk legal pemerintah yang mengisyaratkan adanya perlakuan yang sama bagi PTN maupun PTS. Dengan kebijakan ini, maka peringkat suatu perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, ditentukan berdasarkan hasil penilaian (akreditasi) oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN). Bagi Perguruan Tinggi Swasta kebijakan ini di satu sisi dapat dipandang sebagai peluang, karena dengan adanya prosedur akreditasi maka PTS dapat bersaing secara sehat dan *fair* dengan PTN, tetapi di lain pihak juga merupakan kendala. Hal ini disebabkan karena model tunggal ini memiliki beberapa kelemahan di antaranya adalah bahwa model pola tunggal mengasumsikan bahwa PTN merupakan lembaga/model yang terbaik.

Pemerintah juga mengeluarkan berbagai kebijakan yang intinya dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. Kebijakan tersebut antara lain adalah dibukanya kesempatan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk turut berperan aktif dalam pembinaan pendidikan tinggi melalui pemberian kemudahan dalam mendirikan PTS-PTS baru. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa adanya kemudahan

tersebut justru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan di antara sesama Perguruan Tinggi Swasta.

Kebijakan lain yang berpengaruh terhadap eksistensi Perguruan Tinggi Swasta adalah adanya peraturan atau ketetapan yang dikeluarkan pemerintah yang isinya adalah bahwa universitas negeri diperbolehkan membuka kelas atau program ekstension. Hal ini bagi sebagian besar Perguruan Tinggi Swasta, termasuk UK Petra dirasakan dapat menjadi ancaman yang serius, karena akan mengurangi potensi pasar mereka. Sebagaimana diketahui, program ekstension pada PTN menawarkan fasilitas dan status yang sama dengan program regulernya, dengan biaya yang hampir sama dengan yang dikenakan oleh PTS. Apalagi, beberapa universitas negeri penyelenggara program ekstension tersebut juga menerima lulusan SMU tahun terakhir (*fresh graduate*) sebagai mahasiswa mereka, padahal kebijakan pemerintah mensyaratkan bahwa hanya mereka yang sudah memiliki pengalaman kerja minimal dua tahun yang dapat diterima sebagai mahasiswa.

d. Faktor teknologi

Sebagai upaya untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, maka setiap organisasi harus mewaspadaai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi aktivitasnya, tidak terkecuali Perguruan Tinggi Swasta. Dalam bidang pendidikan tinggi. Adanya perkembangan teknologi, terutama teknologi informasi (seperti internet, dsb) dan penemuan alat serta metode pengajaran terbaru sangat memberikan dampak yang menguntungkan bagi kelancaran proses perkuliahan.

Di sisi lain, perkembangan teknologi tersebut juga mensyaratkan agar semua unsur yang terlibat di dalam proses pengubahan input (mahasiswa) menjadi output (lulusan) seperti dosen, tenaga administrasi, dan mahasiswa itu sendiri, untuk mampu mengikuti perkembangan teknologi yang sedang berlangsung. Mereka mau tidak mau dituntut untuk terampil menggunakan produk atau peralatan berteknologi tinggi yang canggih. Bila perkembangan perubahan teknologi ini kurang dapat diikuti oleh suatu perguruan tinggi, maka bukan tidak mungkin perguruan tinggi yang bersangkutan akan berada beberapa langkah di belakang para pesaingnya.

e. Faktor Pendatang Baru Potensial

Adanya kemungkinan bermunculannya PTS-PTS baru penyelenggara program S1 Manajemen di daerah Jawa Timur dan Surabaya pada khususnya, dapat merupakan ancaman bagi PTS-PTS penyelenggara jurusan manajemen yang sudah ada selama ini. Hal ini dapat dimengerti, mengingat dengan semakin banyaknya pemain di suatu industri tentu akan mengurangi pasar maupun laba potensial. Jika jumlah Perguruan Tinggi Swasta bertambah, maka dikhawatirkan animo mahasiswa untuk mendaftarkan diri di suatu PTS tertentu akan berkurang. Disamping itu, tambahan PTS baru juga akan berakibat memperkecil perolehan subsidi yang didapat oleh masing-masing PTS, meskipun pengaruhnya tidak begitu signifikan, karena pada dasarnya pembiayaan PTS lebih banyak ditanggung oleh masyarakat.

Namun demikian, UK Petra menganggap bahwa PTS pendatang baru bukan merupakan ancaman serius bagi PTS yang sudah lebih dulu ada.

Setidaknya terdapat dua hal yang melatarbelakangi pendapat tersebut, yaitu pertama, walaupun ada PTS baru yang bermunculan di masa yang akan datang, mereka tidak terlalu khawatir karena PTS pendatang baru tersebut belum memiliki pengalaman sebagaimana yang sudah mereka miliki sampai sejauh ini. Kedua, masyarakat sebagai calon pelanggan belum memiliki gambaran apapun mengenai citra dan reputasi PTS pendatang baru, sementara UK Petra sebagai Perguruan Tinggi Swasta yang sudah lebih dulu berdiri memiliki reputasi yang sangat baik dan kualitasnya sudah terkenal baik di mata masyarakat. Kedua hal tersebut merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh UK Petra.

f. Faktor Tingkat Rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta

Rivalitas di antara pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik tertentu kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Bentuk persaingan pada industri jasa pendidikan tinggi dapat berupa tingkat uang kuliah yang ditawarkan berbanding dengan fasilitas, pelayanan, dan kualitas tenaga pengajar, serta pengalaman dan jumlah lulusan yang dapat terserap pasar tenaga kerja.

Di antara sembilan universitas yang menjadi objek penelitian ini, UK Petra termasuk salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang memiliki daya saing sangat tinggi dibandingkan dengan para pesaingnya. UK Petra memiliki sangat banyak keunggulan kompetitif yang sangat menguntungkan, terutama ditinjau dari segi kelengkapan fasilitas perkuliahan, sarana dan prasarana, kualitas dosen dan

lulusan yang terjamin, serta pengalaman yang lebih dari cukup. Dengan banyaknya keunggulan yang dipunyai oleh UK Petra menjadikan tingkat rivalitasnya berada di atas posisi rata-rata.

g. Faktor Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti

Perguruan tinggi sebagai organisasi penyedia jasa pendidikan tinggi bersaing, dalam arti yang luas, dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi lain yang menyediakan produk/jasa pengganti. Bagi Perguruan Tinggi Swasta, yang merupakan substitusinya adalah lembaga pendidikan non universitas yang menawarkan program studi menyerupai apa yang ditawarkan oleh PTS tersebut. Fokus penelitian ini adalah fakultas ekonomi jurusan manajemen, sehingga substitusinya adalah lembaga pendidikan lain di luar universitas yang juga menyelenggarakan program pendidikan manajemen. Untuk wilayah Surabaya, yang termasuk kategori lembaga substitusi ini adalah NSC dan LP3I.

Baik NSC maupun LP3I, keduanya merupakan lembaga yang mampu memuaskan kebutuhan yang sama, tetapi dengan karakteristik yang berbeda. Di kedua lembaga tersebut, seorang mahasiswa dapat mendalami ilmu manajemen sebagaimana layaknya di Perguruan Tinggi Swasta. Bahkan tidak jarang lembaga substitusi ini dapat menjadi ancaman bagi Perguruan Tinggi Swasta karena kurikulum yang ditawarkan lebih berorientasi ke dunia kerja, dengan bobot atau proporsi mata kuliah lebih menitikberatkan pada praktek atau simulasi dibandingkan dengan teori.

Meskipun begitu, masih terdapat peluang yang sesungguhnya dapat dimanfaatkan berkaitan dengan keberadaan lembaga substitusi semacam ini.

Peluang tersebut adalah bahwa politeknik manajemen seperti NSC dan LP3I ini merupakan jenjang pendidikan non sarjana, sehingga tidak menawarkan gelar bagi para lulusannya. Mengingat sikap dan nilai yang tumbuh pada sebagian besar masyarakat yang masih mengagungkan gelar kesarjanaan, maka hal ini merupakan peluang yang sangat positif bagi Perguruan Tinggi Swasta.

h. Faktor Pengguna Jasa Pendidikan

Faktor pengguna jasa pendidikan dalam hal ini pengertiannya lebih difokuskan pada mahasiswa, sebagai pelanggan eksternal langsung suatu perguruan tinggi. Beberapa hal yang berkaitan dengan kondisi mahasiswa yang dapat mempengaruhi aktivitas suatu Perguruan Tinggi Swasta adalah sebagai berikut; pertama, jumlah lulusan SMU di wilayah Jatim dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN. Kedua, masih terbukanya pasar tenaga kerja bagi sarjana ekonomi, khususnya jurusan manajemen.

Besarnya jumlah lulusan SMU di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN berarti memperluas potensi pasar calon mahasiswa Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. Demikian juga halnya dengan kondisi bahwa pasar tenaga kerja bagi sarjana ekonomi masih luas terbuka, mengakibatkan minat calon mahasiswa untuk menjadi mahasiswa di Perguruan Tinggi Swasta semakin meningkat.

Selain menimbulkan peluang, terdapat juga kondisi mahasiswa yang dapat merugikan Perguruan Tinggi Swasta. Bagi UK Petra, kondisi tersebut adalah bahwa kualitas mahasiswa dan alumni Perguruan Tinggi Swasta seringkali diragukan oleh sebagian besar masyarakat kita. Anggapan yang

tidak selalu benar ini tentu saja dalam jangka panjang akan dapat menghambat kemajuan Perguruan Tinggi Swasta.

i. Faktor Institusi Penyedia Fasilitas dan Informasi Pendukung

Sebagaimana perusahaan, perguruan tinggi juga sangat bergantung pada pemasoknya. Pemasok bagi perguruan tinggi adalah semua institusi yang menyediakan pasokan berupa fasilitas, informasi, kebijakan maupun dana untuk mendukung segala aktivitasnya. Hubungan dan kerjasama yang baik antara suatu perguruan tinggi dengan beberapa institusi terkait tersebut sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perguruan tinggi yang bersangkutan.

Selama ini UK Petra sudah menjalin hubungan dan kerjasama yang sangat baik dengan para pemasoknya. Mereka adalah, para penerbit yang mensuplai kebutuhan perpustakaan, bank yang menyediakan fasilitas ATM dan layanan auto debet serta layanan perbankan lainnya di kampus, *internet provider*, pemerintah daerah, perusahaan penyedia lapangan kerja, lembaga pemberi beasiswa, dan lain-lain. Kerjasama yang erat ini tentunya memberikan dampak positif bagi perkembangan UK Petra pada masa-masa yang akan datang.

Jika analisis lingkungan ini disusun dalam bentuk ETOP, maka akan menjadi sebagai berikut:

Tabel 5.24
Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)
Jurusan Manajemen FE UK Petra

FAKTOR EXTERNAL	+/-	PELUANG DAN ANCAMAN
Ekonomi	+	Income per capita masyarakat yang cenderung semakin meningkat
	+	Alokasi tingkat pengeluaran masyarakat untuk pendidikan makin besar
	-	Dana pendidikan dewasa ini semakin mahal
Sosial	+	Semakin tingginya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi
	+	Orangtua lebih cenderung menginvestasikan dananya untuk pendidikan anak-anak mereka
	+	Maraknya gerakan "back to school" bagi orang dewasa/praktisi usaha yang putus kuliah
	-	Masih adanya anggapan bahwa PTS merupakan "universitas kelas dua" setelah PTN
	-	Tuntutan masyarakat yang makin kritis terhadap kualitas dosen dan PTS
	-	Masih adanya sikap menuntut kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus
Politik	+	Kebijakan pemerintah yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan PTS
	+	Adanya kebijakan "Pola Tunggal" oleh pemerintah
	-	Kemudahan yang diberikan oleh pemerintah untuk membuka PTS baru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan
	-	Kemudahan yang diberikan pemerintah kepada PTN untuk membuka program ekstension
	+	Kemajuan teknologi, terutama teknologi informasi dan inovasi produk perlengkapan mengajar yang
Teknologi	+	

	semakin pesat
Pendatang Baru Potensial	<ul style="list-style-type: none"> - PTS dan segenap unsur didalamnya dituntut untuk mampu mengikuti inovasi teknologi tersebut salah satunya melalui tuntutan untuk menguasai peralatan/teknologi yang canggih tersebut + PTS baru yang berpotensi muncul bukan merupakan ancaman karena belum memiliki pengalaman sebagaimana PTS yang telah ada + PTS baru belum memiliki citra dan reputasi akademis di mata masyarakat/calon pelanggan
Tingkat rivalitas antar PTS	<ul style="list-style-type: none"> + Memiliki banyak keunggulan internal dibandingkan para pesaing + Dengan keunggulan internal yang dimiliki sekarang, PT berada pada posisi persaingan di atas rata-rata
Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti	<ul style="list-style-type: none"> + Lembaga pendidikan substitusi (Poltek manajemen dan sejenisnya) tidak menawarkan gelar - Lembaga pendidikan substitusi lebih berorientasi ke dunia kerja - Proporsi mata kuliah pada lembaga substitusi lebih menitikberatkan pada praktek dibanding teori
Pengguna jasa pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> + Besarnya potensi pasar PTS di Surabaya, mengingat banyaknya jumlah calon mahasiswa di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung oleh PTN + Pasar tenaga kerja yang masih terbuka luas bagi para sarjana ekonomi, khususnya manajemen - Masih diragukannya kualitas mahasiswa dan alumni PTS oleh sebagian masyarakat
Institusi penyedia fasilitas dan informasi Pendukung	<ul style="list-style-type: none"> + Keberadaan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung, sebagai pemasok bagi perguruan tinggi sangat membantu PTS dalam meningkatkan peran dan tugasnya dalam menghasilkan mutu output yang handal

$$\begin{array}{rcl}
 + (\text{Peluang}) & = & 16 \\
 - (\text{Ancaman}) & = & 10 \\
 \hline
 & = & +6
 \end{array}$$

Tabel 5.24 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE UK Petra menghadapi peluang eksternal yang jauh lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang ada disekitarnya.

5.2.8.1.2. Analisis Internal

Analisis internal merupakan penyelidikan fungsi-fungsi yang terdapat dalam suatu organisasi, sehingga diketahui pada bagian mana organisasi tersebut memiliki keunggulan dan di bagian mana organisasi itu mempunyai kelemahan. Pada Perguruan Tinggi Swasta, fungsi-fungsi yang ada dikelompokkan menjadi enam fungsi, yaitu sarana akademis dan perkuliahan (operasional), kebijakan pemasaran, administrasi keuangan, sumber daya manusia, penelitian, dan citra/reputasi akademis.

Analisis internal seringkali juga disebut sebagai analisis keunggulan strategik, dan alat yang digunakan untuk keperluan penilaian fungsi-fungsi internal dalam analisis ini disebut dengan *Strategic Advantage Profile* (SAP). *Strategic Advantage Profile* (SAP) UK Petra adalah sebagai berikut:

Tabel 5.25
***Strategic Advantage Profile* (SAP)**
Jurusan Manajemen FE UK Petra Surabaya

FAKTOR INTERNAL	+/-	KEKUATAN DAN KELEMAHAN
Sarana Akademis dan Perkuliahan (Operasional)	+	Memiliki lahan kampus dengan luas lantai 55.000 meter persegi, luas halaman 14.000 M ² , dan lahan parkir seluas 15.000 M ²
	+	Memiliki dua buah kampus, dengan bangunan kampus yang luas dan megah. Total luas

- bangunan kampus mencapai 57.000 meter persegi
- + Memiliki 81 ruang perkuliahan, besar dan kecil, yang seluruhnya dilengkapi dengan penyejuk udara (Full AC)
 - + Lokasi kampus strategis, dilewati sarana transportasi umum
 - + Memiliki perpustakaan seluas 4 lantai yang terdapat di gedung utama berlantai 10, dengan koleksi buku dan jurnal yang sangat lengkap, baik buku Indonesia ataupun berbahasa asing, sejumlah 88.866 eksemplar dengan 67.403 judul, koleksi audio-visual (kaset, video kaset, mikrofilm, peta dll) sebanyak 4594 eksemplar dengan 3171 judul
 - + Perpustakaan melanggan majalah dan jurnal terbitan dalam dan luar negeri sebanyak 344 judul
 - + Sudah menggunakan sistem otomasi perpustakaan terintegrasi
 - + Mahasiswa mendapat fasilitas peminjaman *text book* sampai satu semester
 - + Dosen dapat secara leluasa mengajukan pembelian buku atau jurnal yang diminati kepada pihak perpustakaan
 - + Memiliki fasilitas penunjang perkuliahan yang sangat lengkap, seperti pusat bahasa, pusat riset, pusat komputer, laboratorium dan poliklinik
 - + Memiliki gedung dan fasilitas olahraga seluas 27.000 M²
 - + Fasilitas penunjang pada FE sangat lengkap, terdiri dari laboratorium Pasar modal & Pojok BEJ, Lab. Riset pemasaran, lab. Komputasi dan statistik bisnis, lab aplikasi komputer, dll.
 - + Proses perkuliahan efektif, rata-rata ada 14 s/d 15 X pertemuan dalam satu semester

Kebijakan Pemasaran	+ Terdapat kelas ekstension yang pesertanya terdiri dari mahasiswa dan para praktisi dari dunia usaha
	+ Jika dosen berhalangan hadir, selalu ada dosen pengganti
	+ Muatan kurikulum berimbang antara teori dan praktek, yaitu 60:40
	+ Selain mengacu pada kurikulum nasional, fakultas diberi keleluasaan untuk mengembangkan muatan kurikulum sehingga lebih berorientasi ke pasar
	+ Setiap dosen selalu memberikan silabus pada awal masa perkuliahan dan dalam jangka waktu tertentu silabus selalu ditinjau ulang
	+ Setiap mahasiswa diberi buku petunjuk mengenai kurikulum
	+ Menjalin kerjasama yang sangat baik dengan berbagai pihak (perusahaan/lembaga penampung lulusan, lembaga penelitian, univ.lain,dsb)
	+ Kerjasama dengan pihak asing (lembaga donor, univ.asing, dsb) sangat aktif dilakukan, terutama dengan univ. asing dalam bentuk <i>sandwich programme, student&staff exchange,dll</i>
	+ FE diberi keleluasaan untuk menjalin kerjasama dengan pihak luar tanpa melalui universitas (dengan perbankan, pemda, dll)
	- Terdapat fasilitas beasiswa, tapi pemberiannya masih sangat terbatas jumlahnya, dan dengan seleksi yang sangat ketat
	- Biaya studi (SPP& USM) relatif mahal, sehingga agak sulit terjangkau oleh masyarakat kebanyakan
	- Waktu studi tidak fleksibel, seorang mahasiswa tidak dapat dengan mudah berpindah waktu studi
	+ Sering melakukan aktivitas promosi, dengan cara memasang iklan di surat kabar, mengikuti pameran pendidikan, menjadi sponsor satu kegiatan

Administrasi keuangan	<p>tertentu, menerbitkan berita dwi pekan dan tabloid, serta <i>coverage</i> media massa, baik melalui TV, radio, surat kabar, dll</p> <ul style="list-style-type: none"> + Pelayanan yang diberikan oleh staf administrasi kepada dosen dan mahasiswa sangat memuaskan, cepat tanggap, dan profesional + Selain dana yang berasal dari yayasan dan SPP mahasiswa, univ. juga memiliki sumber dana yang lain yaitu dari Dewan Penyantun + Kondisi keuangan yang ada sekarang sangat baik + Dana dikelola secara profesional, dan hati-hati menurut sistem akuntansi sebagaimana mestinya + <i>Idle money</i> dimanfaatkan untuk peningkatan kualitas pendidikan baik fisik, sarana dan prasarana kuliah, maupun pengembangan mutu SDM terutama tenaga pendidik
Sumber Daya Manusia(Dosen, Staf&Pengelola)	<ul style="list-style-type: none"> + Jumlah dosen tetap sangat memadai, sebagian diantaranya adalah ekspatriat + Jumlah dosen tidak tetap (luar biasa) mencukupi kebutuhan + Lebih dari 50% dosen tetap berkualifikasi Master dan Doktor + Jumlah dosen tidak tetap berkualifikasi S2 & S3 mencapai 50% + Lebih dari 50% dosen tetap telah berpengalaman mengajar selama lebih dari 10 tahun + Kualitas mengajar dosen sangat baik + Jenjang karir dan kepangkatan dosen efektif + Gaji dan insentif dosen memuaskan + Jumlah petugas administrasi yang memadai untuk mengelola aktivitas sehari-hari.

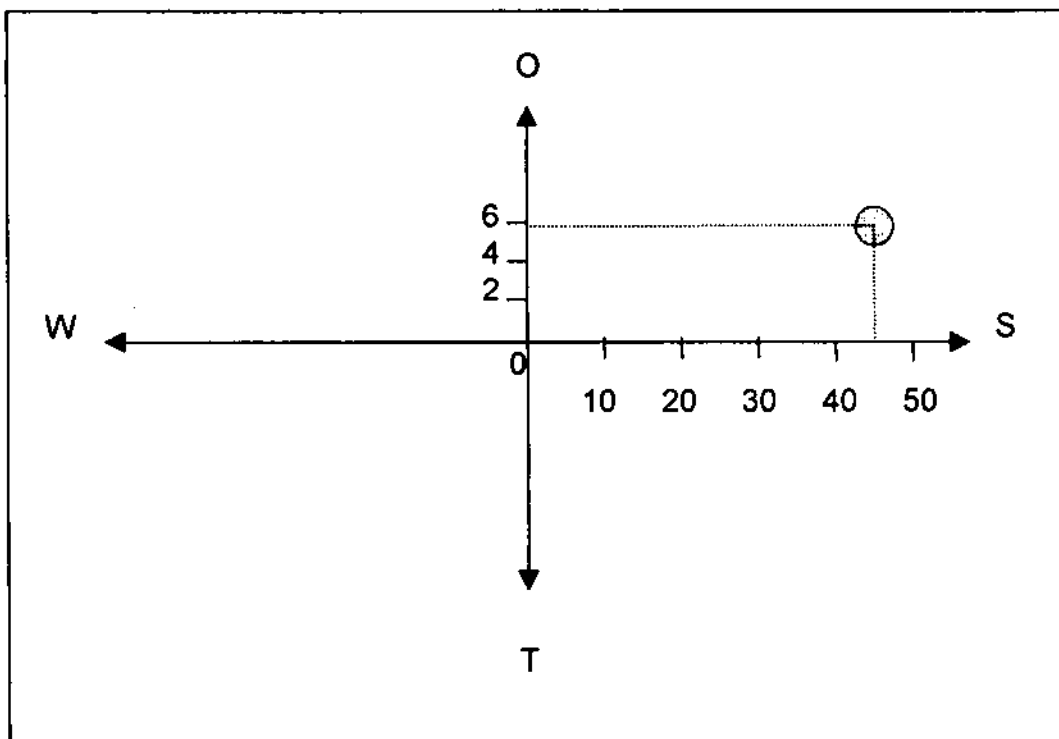
<p>Penelitian</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Komposisi petugas administrasi di FE dilihat dari segi pendidikannya lebih dari 50% berlatarbelakang diploma dan sarjana + Petugas administrasi sangat cakap dan cekatan dalam menjalankan tugasnya + Jenjang karir dan kepangkatan karyawan administrasi efektif + Sistem penggajian karyawan efektif + Pihak pengelola (yayasan) sangat memperhatikan kesejahteraan dosen dan karyawannya + Animo dosen dan mahasiswa dalam melakukan kegiatan penelitian sangat tinggi + Penelitian sering dilakukan, baik oleh Dosen maupun mahasiswa + Pihak fakultas dan universitas menyediakan dana khusus bagi dosen yang berminat melakukan penelitian + Sejauh ini, penelitian yang dilakukan banyak membawa manfaat langsung bagi internal universitas/fakultas maupun bagi masyarakat luas
<p>Citra dan Reputasi Akademis</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Citra UK Petra di mata masyarakat (Jatim, Surabaya khususnya) sangat baik + Citra dan reputasi FE di lingkungan UK Petra sangat baik + Dosen dan mahasiswa FE pernah meraih prestasi dan penghargaan khusus baik pada level daerah, nasional, maupun internasional)

$$\begin{aligned}
 &+ (\text{kekuatan}) = 49 \\
 &- (\text{kelemahan}) = 3 \\
 &\quad = + 46
 \end{aligned}$$

Tabel 5.25 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE UK Petra memiliki keunggulan internal yang jauh lebih banyak dibandingkan dengan

kelemahan internalnya. Apabila nilai total keunggulan-kelemahan Jurusan Manajemen FE UK Petra yang merupakan hasil dari analisis internal (SAP) ini digabungkan dengan nilai total peluang-ancamannya (ETOP) ke dalam diagram analisis SWOT, maka kedudukan Jurusan Manajemen FE UK Petra dapat ditunjukkan seperti pada Gambar 5.15.

Gambar 5.15 menunjukkan bahwa posisi UK Petra terletak pada sel 1. Implikasinya adalah bahwa UK Petra menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut. Strategi yang paling tepat untuk posisi ini adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*).



Gambar 5.15. Diagram Analisis SWOT Jurusan Manajemen FE UK Petra
Sumber : Tabel 5.24 dan Tabel 5.25

5.2.8.2. Analisis Matriks

5.2.8.2.1. Tahap 1 : *Input Stage* (IFE dan EFE matriks)

a. IFE matriks (*Internal Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE UK Petra adalah seperti disajikan pada Lampiran 30. Dari perhitungan diperoleh nilai total IFE sebesar 3,650. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *internal critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan *rating* dan bobot *internal critical success factor* Jurusan Manajemen FE UK Petra disajikan dalam Lampiran 12 dan Lampiran 21. Nilai total IFE sebesar 3,650 mengindikasikan bahwa Jurusan Manajemen FE UK Petra berada pada posisi strategis di atas rata-rata (sangat baik) dalam usaha untuk memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang ada, dan menyembunyikan kelemahan-kelemahannya.

b. EFE matriks (*External Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi atas potensi peluang dan ancaman yang dihadapi Jurusan Manajemen FE UK Petra ditunjukkan dalam Lampiran 57. Dari perhitungan diperoleh nilai total EFE matriks Jurusan Manajemen FE UK Petra sebesar 3,588. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *external critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan *rating* dan bobot *external critical success factor* Jurusan Manajemen FE UK Petra disajikan dalam Lampiran 39 dan Lampiran 48. Nilai total EFE sebesar 3,588

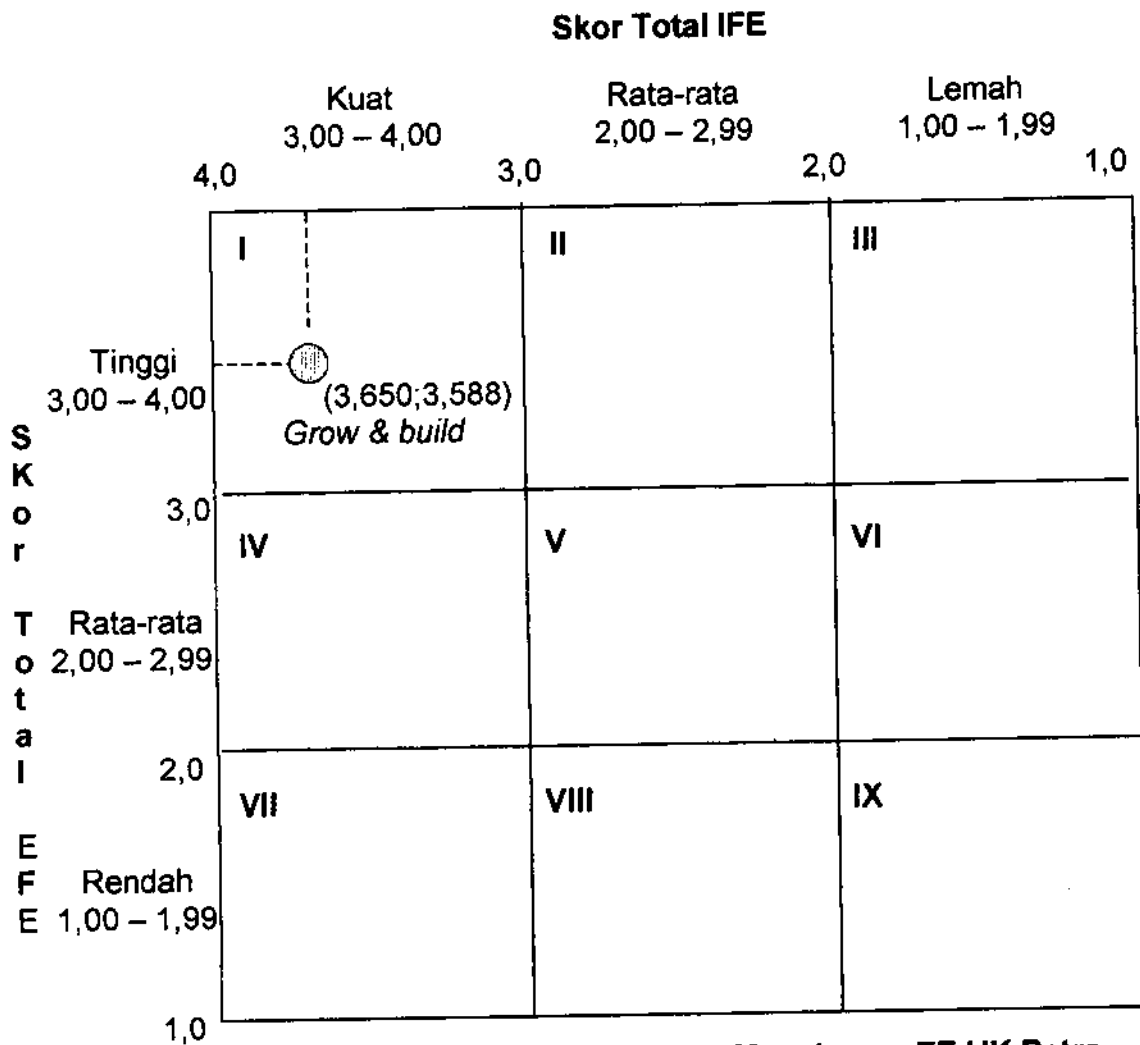
menunjukkan bahwa UK Petra merespons peluang yang ada dengan cara memanfaatkannya secara optimal (sangat baik) untuk menghindari ancaman-ancaman di sekitarnya.

5.2.8.2.2. Tahap 2 : *Matching Stage* (IE matriks dan SWOT matriks)

a. IE Matriks (*Internal-External Matrix*)

Internal-External Matrix ini akan memposisikan setiap Jurusan Manajemen FE masing-masing PTS ke dalam salah satu sel dari 9 sel yang ada. *Internal-External matrix* terbagi atas dua dimensi, yaitu nilai total IFE terletak pada *X-axis*, dan nilai total EFE menjadi *Y-axis*nya. Berdasarkan data nilai IFE dan EFE pada Lampiran 30 dan Lampiran 57, disusunlah matriks IE untuk Jurusan Manajemen FE UK Petra seperti terlihat pada Gambar 5.16.

Hasil pemetaan nilai total IFE dan nilai total EFE Jurusan Manajemen FE UK Petra ke dalam IE matriks pada Gambar 5.16 menunjukkan bahwa posisi UK Petra, khususnya Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, berada pada kuadran I. Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk diterapkan guna kepentingan perkembangan Jurusan Manajemen FE UK Petra di masa mendatang adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).



Gambar 5.16. IE Matriks Jurusan Manajemen FE UK Petra
Sumber : Lampiran 59

b. SWOT matrix

Dengan memanfaatkan data yang didapat dari IFE dan EFE matriks, maka dapat dilakukan pemetaan matriks SWOT Jurusan Manajemen FE Universitas Kristen (UK) Petra seperti tersaji pada Lampiran 67. Berdasarkan pemetaan tersebut dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Integrasi horizontal (*horizontal integration*)
2. Strategi W – O : Pengembangan pasar (*market development*)

3. Strategi S – T : Penetrasi pasar (*market penetration*)
4. Strategi W – T : Penetrasi pasar (*market penetration*)

5.2.8.2.3. Tahap 3 : *Decision Stage (QSPM)*

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE UK Petra berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Integrasi horizontal (*horizontal integration*)
2. Pengembangan pasar (*market development*)
3. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif masing-masing alternatif strategi sebagai berikut:

Tabel 5.26. Total Attractiveness Score Jurusan Manajemen FE UK Petra

No.	Strategi	Nilai (TAS)
1.	Integrasi horizontal (<i>horizontal integration</i>)	778
2.	Pengembangan pasar (<i>market development</i>)	667
3.	Penetrasi pasar (<i>market penetration</i>)	681

Sumber: Lampiran 76

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan QSPM, dapat diketahui bahwa untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE UK Petra di masa yang akan datang hendaknya pihak pengelola Fakultas Ekonomi dan Jurusan Manajemen UK Petra lebih memprioritaskan penggunaan strategi Integrasi horizontal (*horizontal integration*). Pilihan diatuhkan pada strategi ini karena strategi integrasi horizontal ini memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara alternatif-alternatif strategi yang ada, yaitu sebesar = 778.

5.2.9. Universitas Surabaya (Ubaya)

5.2.9.1. Analisis SWOT

5.2.9.1.1 Analisis Lingkungan

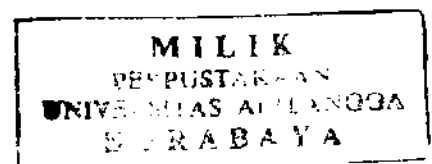
Sebagai suatu sistem yang terbuka, Perguruan Tinggi Swasta tidak akan pernah bebas sepenuhnya dari lingkup lingkungan eksternal yang ada di sekitarnya. Dampak yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal itu dapat bersifat positif (berupa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Perguruan Tinggi Swasta yang bersangkutan) maupun negatif (berupa ancaman yang dapat mengganggu jalannya aktivitas perguruan tinggi jika tidak dapat diantisipasi dengan benar). Lingkungan eksternal yang mempengaruhi Universitas Surabaya (Ubaya) meliputi ekonomi, sosial, politik, teknologi, pendatang baru potensial, tingkat rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta, lembaga pendidikan tinggi pengganti, pengguna jasa pendidikan, dan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung.

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi yang pengaruhnya kuat terhadap dunia perguruan tinggi, khususnya Ubaya yang pertama adalah tingkat pendapatan/*income* per kapita penduduk. Lingkup operasional Ubaya adalah di Surabaya. Dengan demikian, segmen pasar terbesarnya adalah mahasiswa yang sebagian besar berasal dari daerah Jawa Timur dan sekitarnya. Berdasarkan data pada BPS Jatim diperoleh keterangan bahwa *income* per kapita masyarakat di daerah Jawa Timur, yang direpresentasikan oleh GDP regional Jawa Timur dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup berarti. Demikian pula dengan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun, yang kecenderungannya semakin meningkat. Sebagai ilustrasi, jumlah calon mahasiswa Ubaya yang mendaftar pada tahun 1998/1999 berjumlah 4.714 orang, dan jumlah ini terus meningkat pada tahun-tahun selanjutnya. Hal ini menunjukkan bahwa *income* per kapita masyarakat yang cenderung meningkat merupakan peluang bagi Ubaya.

Kedua, dari jumlah pendapatan masyarakat yang ada, pengeluaran masyarakat yang diperuntukkan bagi keperluan sekolah/pendidikan juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Artinya, alokasi dana masyarakat untuk pendidikan semakin besar. Hal ini merupakan kondisi yang dapat dimanfaatkan oleh Perguruan Tinggi Swasta, khususnya Ubaya.

Disamping hal-hal tersebut di atas, ada beberapa situasi ekonomi yang tampaknya perlu mendapat perhatian bagi pengelola Ubaya. Kenyataan bahwa semakin banyaknya para lulusan SMU yang terancam tidak dapat melanjutkan kuliah akibat tak kunjung meredanya krisis ekonomi yang melanda Indonesia



semenjak beberapa tahun terakhir, tentunya tidak menutup kemungkinan akan berpotensi mengurangi pangsa pasar di kelak kemudian hari. Selain itu, akibat semakin tingginya harga-harga barang kebutuhan, maka dana pendidikan dewasa ini juga terdongkrak naik. Hal ini tentu akan sangat menyulitkan masyarakat di masa yang akan datang. Kondisi-kondisi ini merupakan potensi ancaman bagi keberlangsungan hidup Perguruan Tinggi Swasta apabila tidak dapat diantisipasi dengan baik.

b. Faktor sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu organisasi, menurut Pearce II dan Robinson (1997:95) adalah kepercayaan, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan ekstern organisasi tersebut, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Kekuatan sosial bersifat dinamik, dan selalu berubah sebagai akibat upaya masyarakat untuk memenuhi dan memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan.

Faktor-faktor sosial yang patut dipertimbangkan oleh Perguruan Tinggi Swasta dewasa ini antara lain adalah tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan semakin tinggi. Disamping itu, ada gejala positif di kalangan masyarakat modern untuk cenderung membelanjakan dananya lebih kepada pemuasan kebutuhan yang sifatnya positif dan merupakan investasi jangka panjang, seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan. Masyarakat mulai sejak dini memikirkan mutu pendidikan yang dapat menjamin masa depan yang lebih baik bagi anak-anak mereka.

Perkembangan sikap masyarakat terhadap perlunya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi juga ditandai dengan semakin banyaknya orang-orang dewasa yang kembali ke bangku kuliah. Mereka adalah orang-orang yang karena beberapa kendala, baik kendala waktu maupun dana, di masa lalu tidak sempat mengenyam pendidikan di perguruan tinggi. Apresiasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap pendidikan juga disertai dengan semakin besarnya tuntutan akan kualitas pendidikan dan mutu tenaga pengajar. Selain hal-hal yang bersifat positif, terdapat pula gejala sosial yang dapat menjadi ancaman serius bagi perguruan tinggi, antara lain masih adanya tuntutan masyarakat akan kepastian mendapatkan pekerjaan setelah lulus kuliah dan masih berkembangnya anggapan di tengah masyarakat bahwa universitas atau Perguruan Tinggi Swasta tidak lebih merupakan universitas "kelas dua" setelah Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

c. Faktor Politik

Faktor politik atau kebijakan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia antara lain adalah ditetapkannya kebijakan "Pola Tunggal". Kebijakan ini merupakan produk legal pemerintah yang mengisyaratkan adanya perlakuan yang sama bagi PTN maupun PTS. Dengan kebijakan ini, maka peringkat suatu perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, ditentukan berdasarkan hasil penilaian (akreditasi) oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN). Bagi Perguruan Tinggi Swasta kebijakan ini di satu sisi dapat dipandang sebagai peluang, karena dengan adanya prosedur akreditasi maka PTS dapat bersaing secara sehat dan *fair*

dengan PTN, tetapi di lain pihak juga merupakan kendala. Hal ini disebabkan karena model tunggal ini memiliki beberapa kelemahan di antaranya adalah bahwa model pola tunggal mengasumsikan bahwa PTN merupakan lembaga/model yang terbaik.

Pemerintah juga mengeluarkan berbagai kebijakan yang intinya dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. Kebijakan tersebut antara lain adalah dibukanya kesempatan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk turut berperan aktif dalam pembinaan pendidikan tinggi melalui pemberian kemudahan dalam mendirikan PTS-PTS baru. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa adanya kemudahan tersebut justru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan di antara sesama Perguruan Tinggi Swasta.

Kebijakan lain yang berpengaruh terhadap eksistensi Perguruan Tinggi Swasta adalah adanya peraturan atau ketetapan yang dikeluarkan pemerintah yang isinya adalah bahwa universitas negeri diperbolehkan membuka kelas atau program ekstension. Hal ini bagi sebagian besar Perguruan Tinggi Swasta, termasuk Ubaya dirasakan dapat menjadi ancaman yang serius, karena akan mengurangi potensi pasar mereka. Sebagaimana diketahui, program ekstension pada PTN menawarkan fasilitas dan status yang sama dengan program regulernya, dengan biaya yang hampir sama dengan yang dikenakan oleh PTS. Apalagi, beberapa universitas negeri penyelenggara program ekstension tersebut juga menerima lulusan SMU tahun terakhir (*fresh graduate*) sebagai mahasiswa mereka, padahal kebijakan pemerintah

mensyaratkan bahwa hanya mereka yang sudah memiliki pengalaman kerja minimal dua tahun yang dapat diterima sebagai mahasiswa.

d. Faktor teknologi

Sebagai upaya untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, maka setiap organisasi harus mewaspadai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi aktivitasnya, tidak terkecuali Perguruan Tinggi Swasta. Dalam bidang pendidikan tinggi. Adanya perkembangan teknologi, terutama teknologi informasi (seperti internet, dsb) dan penemuan alat serta metode pengajaran terbaru sangat memberikan dampak yang menguntungkan bagi kelancaran proses perkuliahan.

Di sisi lain, perkembangan teknologi tersebut juga mensyaratkan agar semua unsur yang terlibat di dalam proses pengubahan input (mahasiswa) menjadi output (lulusan) seperti dosen, tenaga administrasi, dan mahasiswa itu sendiri, untuk mampu mengikuti perkembangan teknologi yang sedang berlangsung. Mereka mau tidak mau dituntut untuk terampil menggunakan produk atau peralatan berteknologi tinggi yang canggih. Bila gerak laju perubahan teknologi ini kurang dapat diikuti oleh suatu perguruan tinggi, maka bukan tidak mungkin perguruan tinggi yang bersangkutan akan berada beberapa langkah di belakang para pesaingnya.

e. Faktor Pendatang Baru Potensial

Adanya kemungkinan bermunculannya PTS-PTS baru di daerah Jawa Timur dan Surabaya pada khususnya, dapat merupakan ancaman bagi PTS-PTS yang sudah ada selama ini. Hal ini dapat dimengerti, mengingat dengan

semakin banyaknya pemain di suatu industri tentu akan mengurangi pasar maupun laba potensial. Jika jumlah Perguruan Tinggi Swasta bertambah, maka dikhawatirkan animo mahasiswa untuk mendaftarkan diri di suatu PTS tertentu akan berkurang. Disamping itu, tambahan PTS baru juga akan berakibat memperkecil perolehan subsidi yang didapat oleh masing-masing PTS, meskipun pengaruhnya tidak begitu signifikan, karena pada dasarnya pembiayaan PTS lebih banyak ditanggung oleh masyarakat.

Namun demikian, Ubaya menganggap bahwa PTS pendatang baru bukan merupakan ancaman serius bagi PTS yang sudah lebih dulu ada. Setidaknya terdapat ada dua alasan mengenai hal itu, yaitu pertama, walaupun ada PTS baru yang bermunculan di masa yang akan datang, mereka tidak terlalu khawatir karena PTS pendatang baru tersebut belum memiliki pengalaman sebagaimana yang sudah mereka miliki sampai sejauh ini. Kedua, masyarakat sebagai calon pelanggan belum memiliki gambaran apapun mengenai citra dan reputasi PTS pendatang baru, sementara Ubaya sebagai Perguruan Tinggi Swasta yang sudah lebih dulu berdiri banyak yang memiliki reputasi sangat baik dan berkualitas di mata masyarakat. Kedua hal tersebut merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Ubaya.

f. Faktor Tingkat Rivalitas antar Perguruan Tinggi Swasta

Rivalitas di antara pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik tertentu kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Bentuk persaingan pada industri

jasa pendidikan tinggi dapat berupa tingkat uang kuliah yang ditawarkan berbanding dengan fasilitas, pelayanan, dan kualitas tenaga pengajar, serta pengalaman dan jumlah lulusan yang dapat terserap pasar tenaga kerja.

Di antara sembilan jurusan manajemen pada fakultas ekonomi universitas-universitas yang menjadi objek penelitian ini, Jurusan Manajemen FE Ubaya termasuk salah satu yang memiliki daya saing sangat tinggi dibandingkan dengan para pesaingnya. Jurusan Manajemen FE Ubaya memiliki sangat banyak keunggulan kompetitif yang sangat menguntungkan, terutama ditinjau dari segi kelengkapan fasilitas perkuliahan, sarana dan prasarana, kualitas dosen dan lulusan yang terjamin, serta pengalaman yang lebih dari cukup. Dengan banyaknya keunggulan yang dipunyai oleh Ubaya menjadikan tingkat rivalitasnya berada di atas posisi rata-rata.

g. Faktor Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti

Perguruan tinggi sebagai organisasi penyedia jasa pendidikan tinggi bersaing, dalam arti yang luas, dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi lain yang menyediakan produk/jasa pengganti. Bagi Perguruan Tinggi Swasta, yang merupakan substitusinya adalah lembaga pendidikan non universitas yang menawarkan program studi menyerupai apa yang ditawarkan oleh PTS tersebut. Fokus penelitian ini adalah fakultas ekonomi jurusan manajemen, sehingga substitusinya adalah lembaga pendidikan lain di luar universitas yang juga menyelenggarakan program pendidikan manajemen. Untuk wilayah Surabaya, yang termasuk kategori lembaga substitusi ini adalah NSC dan LP3I.

Baik NSC maupun LP3I, keduanya merupakan lembaga yang mampu memuaskan kebutuhan yang sama, tetapi dengan karakteristik yang berbeda. Di kedua lembaga tersebut, seorang mahasiswa dapat mendalami ilmu manajemen sebagaimana layaknya di Perguruan Tinggi Swasta. Bahkan tidak jarang lembaga substitusi ini dapat menjadi ancaman bagi Perguruan Tinggi Swasta karena kurikulum yang ditawarkan lebih berorientasi ke dunia kerja, dengan bobot atau proporsi mata kuliah lebih menitikberatkan pada praktek atau simulasi dibandingkan dengan teori.

Meskipun begitu, masih terdapat peluang yang sesungguhnya dapat dimanfaatkan berkaitan dengan keberadaan lembaga substitusi semacam ini. Peluang tersebut adalah bahwa politeknik manajemen seperti NSC dan LP3I ini merupakan jenjang pendidikan non sarjana, sehingga tidak menawarkan gelar bagi para lulusannya. Mengingat sikap dan nilai yang tumbuh pada sebagian besar masyarakat yang masih mengagungkan gelar kesarjanaan, maka hal ini merupakan peluang yang sangat positif bagi Perguruan Tinggi Swasta

h. Faktor Pengguna Jasa Pendidikan

Faktor pengguna jasa pendidikan dalam hal ini pengertiannya lebih difokuskan pada mahasiswa, sebagai pelanggan eksternal langsung suatu perguruan tinggi. Beberapa hal yang berkaitan dengan kondisi mahasiswa yang dapat mempengaruhi aktivitas suatu Perguruan Tinggi Swasta adalah sebagai berikut; pertama, jumlah lulusan SMU di wilayah Jatim dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN. Kedua, masih terbukanya pasar tenaga kerja bagi sarjana ekonomi, khususnya jurusan manajemen.

Besarnya jumlah lulusan SMU di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN berarti memperluas potensi pasar calon mahasiswa Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. Demikian juga halnya dengan kondisi bahwa pasar tenaga kerja bagi sarjana ekonomi masih luas terbuka, mengakibatkan minat calon mahasiswa untuk menjadi mahasiswa di Perguruan Tinggi Swasta semakin meningkat.

Selain menimbulkan peluang, terdapat juga kondisi mahasiswa yang dapat merugikan Perguruan Tinggi Swasta. Bagi Ubaya, kondisi tersebut adalah bahwa kualitas mahasiswa dan alumni Perguruan Tinggi Swasta seringkali diragukan oleh sebagian besar masyarakat kita. Anggapan yang tidak sepenuhnya benar ini tentu saja dalam jangka panjang akan dapat menghambat kemajuan Perguruan Tinggi Swasta.

i. Faktor Institusi Penyedia Fasilitas dan Informasi Pendukung

Sebagaimana perusahaan, perguruan tinggi juga sangat bergantung pada pemasoknya. Pemasok bagi perguruan tinggi adalah semua institusi yang menyediakan pasokan berupa fasilitas, informasi, kebijakan maupun dana untuk mendukung segala aktivitasnya. Hubungan dan kerjasama yang baik antara suatu perguruan tinggi dengan beberapa institusi terkait tersebut sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perguruan tinggi yang bersangkutan.

Selama ini Ubaya sudah menjalin hubungan dan kerjasama yang sangat baik dengan para pemasoknya. Mereka adalah, para penerbit yang mensuplai kebutuhan perpustakaan, bank yang menyediakan fasilitas ATM dan layanan

auto debet serta layanan perbankan lainnya di kampus, *internet provider*, pemerintah daerah, perusahaan penyedia lapangan kerja, lembaga pemberi beasiswa, dan lain-lain. Kerjasama yang erat ini tentunya memberikan dampak positif bagi perkembangan Ubaya pada masa-masa yang akan datang.

Jika analisis lingkungan ini disusun dalam bentuk ETOP, maka akan menjadi sebagai berikut:

Tabel 5.27
Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)
Jurusan Manajemen FE Universitas Surabaya (Ubaya)

FAKTOR EXTERNAL	+/-	PELUANG DAN ANCAMAN
Ekonomi	+	<i>Income per capita</i> masyarakat yang cenderung semakin meningkat
	+	Alokasi tingkat pengeluaran masyarakat untuk pendidikan makin besar
	-	Akibat berkepanjangannya krisis ekonomi banyak lulusan SMU yang terpaksa tidak dapat melanjutkan kuliah
	-	Dana pendidikan dewasa ini semakin mahal
Sosial	+	Semakin tingginya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi
	+	Orangtua lebih cenderung menginvestasikan dananya untuk pendidikan anak-anak mereka
	+	Maraknya gerakan " <i>back to schoof</i> " bagi orang dewasa/praktisi usaha yang putus kuliah
	-	Masih adanya anggapan bahwa PTS merupakan " <i>universitas kelas dua</i> " setelah PTN
	-	Tuntutan masyarakat yang makin kritis terhadap kualitas dosen dan PTS
	-	Masih adanya sikap menuntut kepastian

	mendapatkan pekerjaan setelah lulus
Politik	<ul style="list-style-type: none"> + Kebijakan pemerintah yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan PTS + Ditetapkannya kebijakan "Pola Tunggal" oleh pemerintah - Kemudahan yang diberikan oleh pemerintah untuk membuka PTS baru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan - Kemudahan yang diberikan pemerintah kepada PTN untuk membuka program ekstension
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> + Kemajuan teknologi, terutama teknologi informasi dan inovasi produk perlengkapan mengajar yang semakin pesat - PTS dan segenap unsur didalamnya dituntut untuk mampu mengikuti inovasi teknologi tersebut salah satunya melalui tuntutan untuk menguasai peralatan/teknologi yang canggih tersebut
Pendatang Baru Potensial	<ul style="list-style-type: none"> + PTS baru yang berpotensi muncul bukan merupakan ancaman karena belum memiliki pengalaman sebagaimana PTS yang telah ada + PTS baru belum memiliki citra dan reputasi akademis di mata masyarakat/calon pelanggan
Tingkat rivalitas antar PTS	<ul style="list-style-type: none"> + Memiliki sangat banyak keunggulan internal dibandingkan dengan para pesaing yang ada + Dengan keunggulan internal yang dimiliki sekarang, PT berada pada posisi persaingan di atas rata-rata
Lembaga Pendidikan Tinggi Pengganti	<ul style="list-style-type: none"> + Lembaga pendidikan substitusi (Poltek manajemen dan sejenisnya) tidak menawarkan gelar - Lembaga pendidikan substitusi lebih berorientasi ke dunia kerja - Proporsi mata kuliah pada lembaga substitusi lebih menitikberatkan pada praktek dibanding teori

Pengguna jasa pendidikan	+	Besarnya potensi pasar PTS di Surabaya, mengingat banyaknya jumlah calon mahasiswa di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya yang tidak tertampung oleh PTN
	+	Pasar tenaga kerja yang masih terbuka luas bagi para sarjana ekonomi, khususnya manajemen
Institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung	-	Masih diragukannya kualitas mahasiswa dan alumni PTS oleh sebagian masyarakat
	+	Keberadaan institusi penyedia fasilitas dan informasi pendukung, sebagai pemasok bagi perguruan tinggi sangat membantu PTS dalam meningkatkan peran dan tugasnya dalam menghasilkan mutu output yang handal

+ (Peluang) = 16

- (Ancaman) = 11

= +5

Tabel 5.27 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Ubaya menghadapi peluang eksternal yang jauh lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang ada disekitarnya.

5.2.8.1.2. Analisis Internal

Analisis internal seringkali juga disebut sebagai analisis keunggulan strategik, dan alat yang digunakan untuk keperluan penilaian fungsi-fungsi internal dalam analisis ini disebut dengan *Strategic Advantage Profile (SAP)*. *Strategic Advantage Profile (SAP)* Jurusan Manajemen FE Ubaya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.28
Strategic Advantage Profile (SAP)
Jurusan Manajemen FE Universitas Surabaya (Udaya)

FAKTOR INTERNAL	+/-	KEKUATAN DAN KELEMAHAN
Sarana Akademis dan Perkuliahan (Operasional)	+	Lahan universitas yang luasnya mencapai 142.045 meter persegi
	+	Memiliki bangunan kampus yang asri dan megah dengan luas bangunan kampus mencapai 40.487 meter persegi.
	+	Jumlah ruang kuliah sangat memadai
	-	Lokasi kampus kurang strategis, meskipun dilewati sarana transportasi umum, tetapi jauh dengan pusat kota dan jauh dari parkir
	+	memiliki gedung perpustakaan yang luasnya mencapai 8.000 meter persegi dan terdiri dari 6 lantai, dengan koleksi buku, jurnal dan audio-visual yang sangat lengkap
	+	Perpustakaan selalu menyediakan buku-buku, dan jurnal-jurnal terbitan dalam dan luar negeri terbaru
	+	Mahasiswa mendapat fasilitas peminjaman <i>text book</i> sampai satu semester
	-	Dosen tidak dapat secara leluasa mengajukan pembelian buku atau jurnal yang diminati kepada pihak perpustakaan
	+	Fakultas ekonomi memiliki perpustakaan sendiri
	+	Memiliki fasilitas penunjang perkuliahan yang sangat lengkap, seperti Pusat Pengembangan dan pelayanan industri, pusat pengembangan bisnis dan ekonomi, pusat komputer, pusat konsultasi dan layanan psikologi, dll
	+	Fasilitas penunjang pada FE sangat lengkap, terdiri dari laboratorium komputer, ruang baca, dan lab. Manajemen

	<ul style="list-style-type: none"> + Proses perkuliahan efektif, rata-rata ada 14 s/d 15 X pertemuan dalam satu semester + Jika dosen berhalangan hadir, selalu ada dosen pengganti + Muatan kurikulum berimbang antara teori dan praktek, yaitu 60:40 + Selain mengacu pada kurikulum nasional, fakultas diberi keleluasaan untuk mengembangkan muatan kurikulum sehingga lebih berorientasi ke pasar + Setiap dosen selalu memberikan silabus pada awal masa perkuliahan dan dalam jangka waktu tertentu silabus selalu ditinjau ulang + Setiap mahasiswa diberi buku petunjuk mengenai kurikulum + Menjalin kerjasama yang sangat baik dengan berbagai pihak (perusahaan/lembaga penampung lulusan, lembaga penelitian, univ.lain,dsb) + Kerjasama dengan pihak asing (lembaga donor, univ.asing, dsb) sudah dirintis + FE diberi keleluasaan untuk menjalin kerjasama dengan pihak luar tanpa melalui universitas (dengan perbankan, pemda, dan BES) + Bagi mahasiswa yang berprestasi, dan sangat membutuhkan dana tersedia fasilitas beasiswa yang bersumber dari yayasan, maupun bantuan lembaga lain (pemerintah dan swasta)
Kebijakan Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Uang kuliah (SPP) relatif mahal, sehingga agak sulit terjangkau oleh masyarakat kebanyakan + Perkuliahan diadakan dalam dua waktu, yaitu pagi-siang hari dan sore-malam hari + Waktu studi fleksibel, seorang mahasiswa dapat pindah waktu studi setelah memenuhi beberapa persyaratan tertentu

Administrasi keuangan

- + Sering melakukan aktivitas promosi, dengan cara memasang iklan di surat kabar, mengikuti pameran pendidikan, menjadi sponsor satu kegiatan tertentu, dan promosi melalui media lainnya
- + Pelayanan yang diberikan oleh staf administrasi kepada dosen dan mahasiswa sangat memuaskan, cepat tanggap, dan profesional
- + Selain dana yang berasal dari yayasan dan SPP mahasiswa, univ. tidak memiliki sumber dana yang lain
- + Kondisi keuangan yang ada sekarang sangat baik
- + Dana dikelola secara profesional, dan hati-hati menurut sistem akuntansi sebagaimana mestinya
- Pemanfaatan *idle money* masih terbatas dalam bentuk simpanan atau deposito

Sumber Daya Manusia(Dosen, Staf&Pengelola)

- + Jumlah dosen tetap memadai, saat ini mencapai lebih dari 570 orang
- + Jumlah dosen tidak tetap (luar biasa) cukup banyak, yaitu lebih kurang 300 orang
- + Lebih dari 50% dosen tetap berkualifikasi Master dan Doktor
- + Jumlah dosen tidak tetap berkualifikasi S2 & S3 mencapai lebih dari 50%
- + Lebih dari 50% dosen tetap telah berpengalaman mengajar selama lebih dari 10 tahun
- + Kualitas mengajar dosen sangat baik
- + Jenjang karir dan kepangkatan dosen efektif
- + Gaji dan insentif dosen memuaskan
- + Jumlah petugas administrasi yang memadai untuk mengelola aktivitas sehari-hari.
- + Komposisi petugas administrasi di FE dilihat dari

Penelitian	segi pendidikannya mencapai 50% berlatarbelakang diploma dan sarjana
	+ Petugas administrasi sangat cakap dan cekatan dalam menjalankan tugasnya
	- Jenjang karir dan kepangkatan karyawan administrasi belum efektif
	+ Sistem penggajian karyawan efektif
	+ Pihak pengelola (yayasan) sangat memperhatikan kesejahteraan dosen dan karyawannya
	+ Animo dosen dan mahasiswa dalam melakukan kegiatan penelitian sangat besar
	+ Penelitian kerap dilakukan, baik oleh mahasiswa maupun oleh Dosen
Citra dan Reputasi Akademis	+ Pihak fakultas dan universitas menyediakan dana khusus bagi dosen yang berminat melakukan penelitian
	+ Sejauh ini, penelitian yang dilakukan cukup membawa manfaat langsung bagi internal universitas/fakultas
	+ Citra Ubaya di mata masyarakat (Jatim, Surabaya khususnya) sangat baik
	+ Citra dan reputasi FE di lingkungan Ubaya sangat baik
	+ Dosen dan mahasiswa FE pernah meraih prestasi dan penghargaan khusus baik pada level daerah maupun nasional)

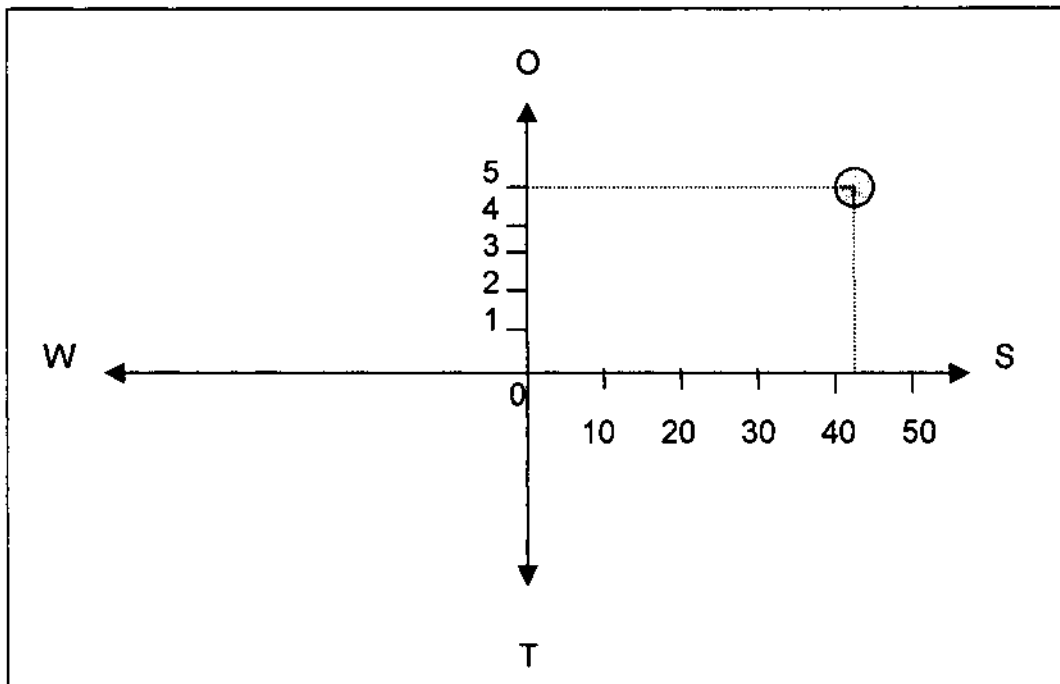
+ (kekuatan) = 47

- (kelemahan) = 5

= + 42

Tabel 5.28 menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Ubaya memiliki keunggulan internal yang jauh lebih banyak dibandingkan dengan kelemahan

internalnya. Apabila nilai total keunggulan-kelemahan Jurusan Manajemen FE Ubaya yang merupakan hasil dari analisis internal (SAP) ini digabungkan dengan nilai total peluang-ancamannya (ETOP) ke dalam diagram analisis SWOT, maka kedudukan Jurusan Manajemen FE Ubaya adalah sebagai berikut:



Gambar 5.17. Diagram Analisis SWOT Jurusan Manajemen FE Ubaya

Sumber : Tabel 5.27 dan Tabel 5.28

Gambar 5.17 menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Ubaya terletak pada sel 1. Implikasinya adalah bahwa Jurusan Manajemen FE Ubaya menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut. Strategi yang paling tepat untuk posisi ini adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*).

5.2.9.2. Analisis Matriks

5.2.9.2.1. Tahap 1 : *Input Stage* (IFE dan EFE matriks)

a. IFE matriks (*Internal Factor Evaluation Matrix*)

Hasil perhitungan dan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE Ubaya adalah seperti disajikan pada Lampiran 31. Dari perhitungan diperoleh nilai total IFE sebesar 3,473. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *internal critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan *rating* dan bobot *internal critical success factor* Jurusan Manajemen FE Ubaya disajikan dalam Lampiran 13 dan Lampiran 22. Nilai total IFE sebesar 3,473 mengindikasikan bahwa Jurusan Manajemen FE Ubaya berada pada posisi strategis diatas rata-rata (sangat baik) dalam usaha untuk memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang ada, dan menyembunyikan kelemahan-kelemahannya.

b. EFE matriks (*External Factor Evaluation Matrix*)

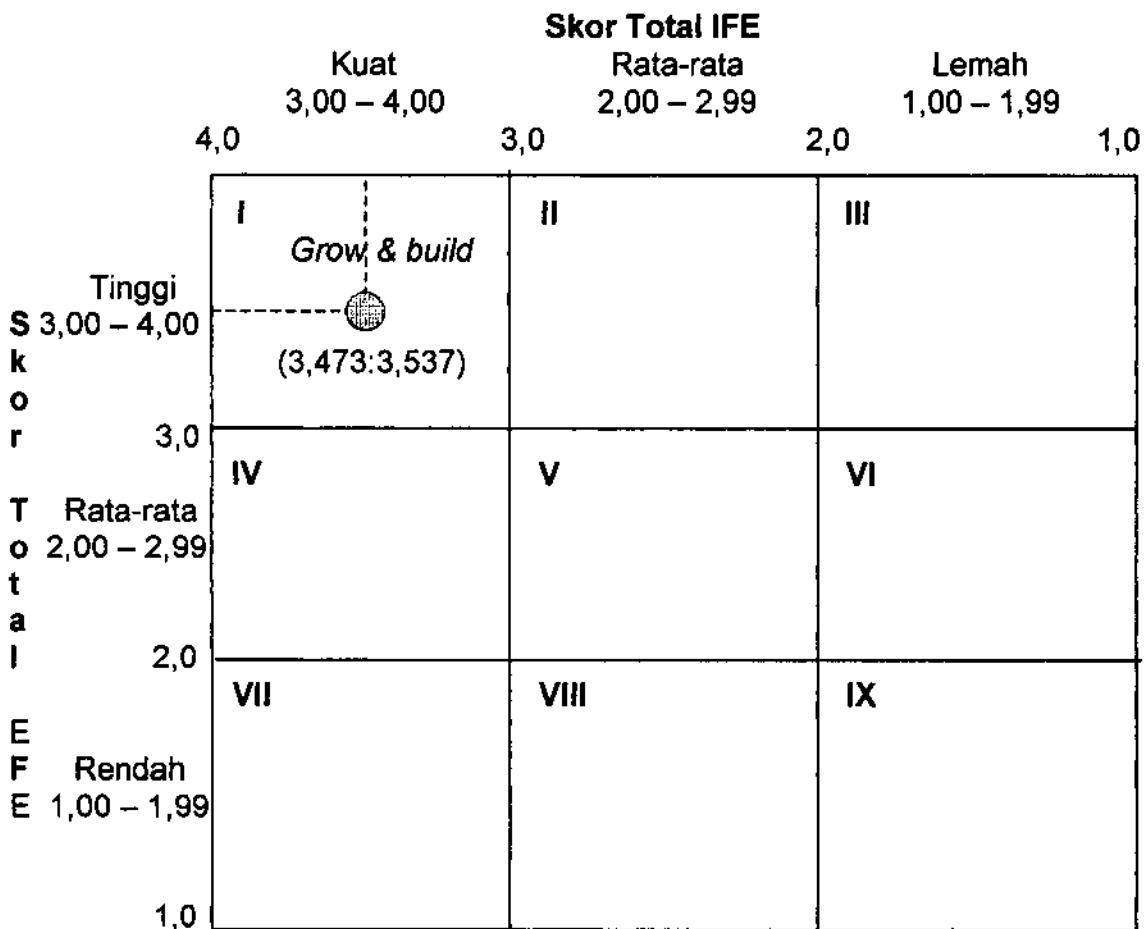
Hasil perhitungan dan evaluasi atas potensi peluang dan ancaman yang dihadapi Jurusan Manajemen FE Ubaya ditunjukkan dalam lampiran 58. Dari perhitungan diperoleh nilai total EFE matriks Jurusan Manajemen FE Ubaya sebesar 3,537. Nilai ini didapat dari penjumlahan skor *external critical success factor*, yang merupakan hasil perkalian peringkat (*rating*) masing-masing faktor dengan bobotnya. Mekanisme perhitungan *rating* dan bobot *external critical success factor* Jurusan Manajemen FE Ubaya disajikan dalam lampiran 40 dan lampiran 49. Nilai total EFE sebesar 3,537 menunjukkan bahwa Jurusan

Manajemen FE Ubaya merespons peluang yang ada dengan cara memanfaatkannya secara optimal (sangat baik) untuk menghindari ancaman di sekitarnya.

5.2.9.2.2. Tahap 2 : *Matching Stage* (IE matriks dan SWOT matriks)

a. IE Matriks (*Internal-External Matrix*)

Internal-External Matrix ini akan memposisikan setiap PTS ke dalam salah satu sel dari 9 sel yang ada. *Internal-External matrix* terbagi atas dua dimensi, yaitu nilai total IFE terletak pada *X-axis*, dan nilai total EFE menjadi *Y-axis*nya. Berdasarkan data nilai IFE dan EFE pada lampiran 31 dan 58, disusunlah matriks IE untuk Jurusan Manajemen FE Ubaya sebagai berikut:



Gambar 5.18. IE Matriks Jurusan Manajemen FE Ubaya
Sumber : Lampiran 59

Hasil pemetaan nilai total IFE dan nilai total EFE Jurusan Manajemen FE Ubaya ke dalam IE matriks menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Ubaya berada pada kuadran I. Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).

b. SWOT matrix

Dengan memanfaatkan data yang didapat dari IFE dan EFE matriks, maka dapat dilakukan pemetaan matriks SWOT Jurusan Manajemen FE Universitas Surabaya (Ubaya) seperti tersaji pada Lampiran 68. Berdasarkan pemetaan tersebut dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Integrasi horizontal (*horizontal integration*)
2. Strategi W – O : Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Strategi S – T : Penetrasi pasar (*market penetration*)
4. Strategi W – T : Pengembangan pasar (*market development*)

5.2.9.2.3. Tahap 3 : Decision Stage (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang

dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE Ubaya berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Integrasi horizontal (*horizontal integration*)
2. Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Pengembangan pasar (*market development*)

Alternatif-alternatif strategi ini direkomendasikan karena strategi-strategi tersebut merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yang berbeda, dengan kata lain strategi-strategi tersebut merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) masing-masing alternatif strategi sebagai berikut:

Tabel 5.29. Total Attractiveness Score Jurusan Manajemen FE Ubaya

No.	Strategi	Nilai (TAS)
1.	Integrasi horizontal (<i>horizontal integration</i>)	785
2.	Penetrasi pasar (<i>market penetration</i>)	704
3.	Pengembangan pasar (<i>market development</i>)	717

Sumber: Lampiran 77

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan QSPM, jelas terlihat bahwa untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE Ubaya di masa yang akan datang hendaknya pihak pengelola Fakultas Ekonomi dan Jurusan Manajemen Ubaya lebih memprioritaskan penggunaan strategi

Integrasi horizontal (*horizontal integration*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 785.

BAB VI.

PEMBAHASAN

6.1. Universitas Katolik Widya Mandala

6.1.1. Posisi Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan analisis pada bab sebelumnya, diketahui letak posisi keunggulan kompetitif Jurusan Manajemen FE Universitas Katolik Widya Mandala yang dihasilkan dari dua macam pendekatan adalah sebagai berikut; pertama, melalui analisis SWOT dengan perbandingan nilai ETOP dan SAP yang kemudian hasilnya dipetakan ke dalam diagram analisis SWOT pada Gambar 5.1, diperlihatkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala terletak pada sel 1. Implikasinya adalah bahwa Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut. Strategi yang paling tepat untuk posisi ini adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*).

Kedua, dengan menggunakan pendekatan analisis IE matriks, dimana nilai total IFE dan nilai total EFE Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala dipetakan ke dalam IE matriks (Gambar 5.2), ditunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala berada pada kuadran I. Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi–strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy (market penetration, market*

development, dan *product development*), serta *Integration strategy* (*vertical* dan *horizontal integration*).

Dapat dilihat bahwa kedua pendekatan tersebut di atas (analisis SWOT dan IE Matriks), menghasilkan konsistensi dalam hal posisi keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh Universitas Katolik Widya Mandala, dalam hal ini Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemennya. Kedua pendekatan itu sama-sama menjelaskan bahwa saat ini Jurusan Manajemen FE Universitas Katolik Widya Mandala berada pada posisi yang cukup menguntungkan, yaitu sedang menghadapi banyak peluang lingkungan daripada ancaman yang ada di sekitar lingkup organisasinya, dan memiliki banyak kekuatan/keunggulan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut.

6.1.2. Rekomendasi Strategi

Konsistensi kedua pendekatan yang digunakan, menghasilkan rekomendasi strategi yang sejalan, yaitu sama-sama menganjurkan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*grow and build*). Penjabaran dari pelaksanaan strategi pertumbuhan tersebut dipetakan ke dalam matriks SWOT seperti tersaji pada lampiran 60. Pada Matriks SWOT dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Pengembangan Produk (*product development*)
2. Strategi W – O : Pengembangan Pasar (*market development*)
3. Strategi S – T : Penetrasi Pasar (*market penetration*)
4. Strategi W – T : Pengembangan Pasar (*market development*)

Selanjutnya, digunakan matriks QSPM sebagai alat untuk menentukan strategi manakah yang lebih efektif untuk diterapkan. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil tahap 1 analisis matriks (Matriks IFE dan EFE) serta *matching result* pada tahap 2 analisis matriks (*IE matrix* dan *SWOT matrix*). Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan produk (*product development*)
2. Pengembangan pasar (*market development*)
3. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Alternatif-alternatif strategi ini direkomendasikan karena ketiga strategi tersebut merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yang berbeda, sehingga ketiga strategi di atas merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) untuk masing-masing alternatif strategi seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.5.

Dengan menggunakan QSPM, dapat diketahui bahwa untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala di masa yang akan datang hendaknya para pengambil keputusan di lingkungan Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala lebih memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan pasar (*market development*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 663.

6.1.3. Implementasi Rekomendasi Strategi

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa strategi yang sebaiknya dilaksanakan oleh Jurusan Manajemen FE Universitas Katolik Widya Mandala di masa mendatang adalah strategi pengembangan pasar. Dari keempatbelas strategi umum yang ada, sebagaimana telah diulas pada bagian tinjauan pustaka, strategi pengembangan pasar merupakan strategi nomor dua yang paling tidak mahal dan paling rendah resikonya. Menurut Pearce II dan Robinson (1997:297), strategi ini dapat secara umum diterapkan dalam dua cara, yaitu pertama dengan membuka pasar geografis baru, dan kedua dengan jalan memikat segmen lain.

Adapun langkah-langkah implementasi strategi pengembangan pasar untuk Jurusan Manajemen FE Universitas Katolik Widya Mandala adalah sebagai berikut:

1. Membuka kelas paralel di waktu sore-malam hari. Hal ini sebenarnya dapat berlaku tidak saja bagi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, tetapi juga pada jurusan di fakultas-fakultas lainnya di Universitas Katolik Widya Mandala. Hal ini dipandang perlu dilakukan setidaknya karena dua alasan, pertama, sebagai Perguruan Tinggi Swasta yang kualitasnya sangat diperhitungkan di wilayah Surabaya, Universitas Katolik Widya Mandala memiliki sarana dan fasilitas perkuliahan yang sangat lengkap dan memadai, seperti ruang perkuliahan berpenyejuk udara, laboratorium dengan perlengkapan yang canggih, perpustakaan dengan koleksi yang sangat lengkap, dan sebagainya. Sayangnya, waktu perkuliahan di

Universitas Katolik Widya Mandala hanya terbatas pada pagi hingga sore hari (pukul 08.00 s/d 17.00). Hal ini mengakibatkan fasilitas tersebut memiliki masa dan kapasitas menganggur (*idle time and capacity*) yang cukup besar, lebih dari 12 jam sehari. Sementara sarana dan fasilitas tersebut memerlukan dana pengelolaan dan perawatan sehari-hari yang tidak sedikit. Dengan terbatasnya waktu penggunaan sarana perkuliahan tersebut, tentu saja tidak terjadi optimalisasi fungsi sarana dan fasilitas yang ada. Padahal, jika Universitas Katolik Widya Mandala membuka kelas paralel (ekstension) sore hari, fasilitas tersebut dapat digunakan secara lebih optimal dan akan menambah pemasukan bagi universitas yang bersangkutan, yang pada akhirnya dapat digunakan sebagai dana tambahan untuk perawatan gedung dan fasilitas yang ada tersebut, sehingga dapat mengurangi beban biaya operasional sehari-hari. Kedua, selama ini Universitas Katolik Widya Mandala seolah-olah tidak memberikan kesempatan kepada calon mahasiswa *non-fresh graduate*, yaitu non mahasiswa murni melainkan mereka yang sudah bekerja, untuk melanjutkan kuliah di Universitas Katolik Widya Mandala. Hal ini dikarenakan Universitas Katolik Widya Mandala tidak membuka kelas sore, yang tentu saja menyulitkan bagi mereka-mereka yang berminat. Dewasa ini semakin banyak orang-orang yang sudah bekerja tetapi masih ingin melanjutkan pendidikan mereka ke jenjang sarjana. Golongan ini merupakan pasar yang sangat potensial bagi Perguruan Tinggi Swasta. Sayangnya, sampai saat ini Universitas Katolik Widya Mandala belum

dapat memanfaatkan hal tersebut. Tentu saja akan sangat sulit bagi mereka untuk dapat terus mengikuti perkuliahan dengan jadwal yang ada, tanpa mengorbankan pekerjaan mereka. Berpijak pada kedua alasan tersebut, pemikiran bahwa sudah saatnya Universitas Katolik Widya Mandala membuka kelas sore (ekstension) patut dipertimbangkan sebagai masukan.

2. Melakukan aliansi strategis berupa kerjasama *win-win* dengan pihak/instansi lain, melalui pemanfaatan fasilitas penunjang yang dimiliki oleh Universitas Katolik Widya Mandala, khususnya Fakultas Ekonomi, untuk membantu pihak/instansi lain tersebut, dengan kompensasi tertentu yang saling menguntungkan. Hal ini merupakan bentuk lain dari usaha pengoptimalan fasilitas dan sarana yang ada, selain juga merupakan upaya penambahan sumber dana, dan peningkatan kerjasama, terutama di bidang pengabdian masyarakat. Mengacu pada apa yang telah dikemukakan oleh Pearce II dan Robinson (1997:297), langkah ini dapat dipandang sebagai salah satu usaha memperluas/membuka pasar baru dengan jalan mengembangkan versi produk untuk memikat segmen pasar lain. Jika selama ini, pasar Universitas Katolik Widya Mandala hanya terbatas pada mahasiswa sebagai pelanggan akademik, maka dengan adanya langkah ini, pasar Universitas Katolik Widya Mandala akan bertambah luas mencakup berbagai organisasi/lembaga yang bermacam-macam lingkup operasionalnya. Fasilitas penunjang yang dapat dimanfaatkan untuk keperluan ini, antara lain adalah pusat komputer

terpadu, perpustakaan, pusat penelitian, lembaga bahasa, dan sebagainya.

3. Menetapkan kebijakan subsidi silang atas uang kuliah mahasiswa, yaitu melalui pemungutan uang sumbangan sukarela maupun SPP yang berbeda kepada tiap mahasiswa, sesuai dengan kemampuan finansial mahasiswa tersebut. Hal ini dimaksudkan agar Universitas Katolik Widya Mandala dapat merekrut calon-calon mahasiswa yang memiliki potensi akademik tinggi tetapi tidak ditunjang oleh kondisi ekonomi yang memadai. Selama ini, Universitas Katolik Widya Mandala memang telah menerapkan berbagai beasiswa untuk membantu mahasiswa yang berprestasi, namun beasiswa ini sifat pemberiannya hanya sementara, dalam jangka waktu maksimum tertentu. Dengan menerapkan pola ini, maka mahasiswa yang ekonominya mampu, mensubsidi mahasiswa yang berasal dari keluarga kurang mampu sehingga mereka berkesempatan menikmati kuliah dengan fasilitas yang baik dan memadai di Universitas Katolik Widya Mandala.
4. Meningkatkan animo mahasiswa dan dosen dalam melakukan kegiatan penelitian yang bermanfaat baik bagi internal universitas maupun bagi masyarakat luas. Budaya meneliti di Universitas Katolik Widya Mandala sebenarnya sangat besar, hanya saja hal ini berlaku pada dosen dan mahasiswa fakultas-fakultas eksakta. Tidak demikian halnya dengan dosen dan mahasiswa fakultas sosial, seperti fakultas ekonomi, dimana minat dan budaya meneliti amat jarang dilakukan. Hanya sedikit dosen yang melakukan penelitian di luar maksud untuk sekedar memenuhi

kewajiban akademisnya, atau untuk memperoleh kenaikan pangkat edukatifnya. Peningkatan animo meneliti bagi dosen dan mahasiswa ini dapat dilakukan melalui beberapa cara antara lain, pertama, dengan mengadakan *workshop*/lokakarya penelitian baik bagi tenaga edukatif maupun bagi mahasiswa, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam meneliti dan mencari permasalahan. Kedua, dengan cara memberikan insentif, baik berupa *reward* maupun penghargaan, kepada dosen dan mahasiswa yang mampu menghasilkan produk penelitian yang bermanfaat bagi almamater dan masyarakat luas. Ketiga, dengan meningkatkan partisipasi mahasiswa dalam aktivitas-aktivitas penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

5. Meningkatkan aktivitas promosi ke daerah-daerah, dengan memanfaatkan pemasangan iklan pada media lain. Selama ini Universitas Katolik Widya Mandala telah cukup aktif melakukan kegiatan promosi ke daerah-daerah, terutama melalui *promo tour* ke SMU-SMU katolik di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya. Media lain yang juga digunakan oleh Universitas Katolik Widya Mandala dalam berpromosi adalah melalui pameran pendidikan, yang biasanya secara rutin diadakan menjelang penerimaan mahasiswa baru, dan melalui iklan di surat kabar daerah, serta penyebaran brosur, leaflet, dan selebaran-selebaran. Disamping itu promosi juga dilakukan dengan ikut serta mensponsori satu kegiatan masal tertentu. Namun sejauh ini, Universitas Katolik Widya Mandala belum pernah menggunakan media elektronik audio visual seperti televisi. Penggunaan

sarana media elektronik dalam aktivitas promosi Universitas Katolik Widya Mandala masih terbatas pada radio-radio swasta di Surabaya. Untuk waktu-waktu mendatang, sebaiknya Universitas Katolik Widya Mandala mulai merambah media televisi, mengingat tingkat efektifitas penyampaian pesan oleh media ini kepada masyarakat jauh lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat efektifitas media lain. Beriklan di media lain seperti ini, juga disebut Pearce II dan Robinson (1997:297) sebagai salah satu usaha pengembangan pasar melalui cara memikat segmen lain.

6.2. Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Surabaya

6.2.1. Posisi Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan hasil analisis pada Bab 5, diketahui letak posisi keunggulan kompetitif Jurusan Manajemen FE Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Surabaya melalui penggunaan dua macam pendekatan adalah sebagai berikut; pertama, melalui analisis SWOT dengan perbandingan nilai ETOP dan SAP yang kemudian hasilnya dipetakan ke dalam diagram analisis SWOT pada Gambar 5.3, diperlihatkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya terletak pada sel 1. Strategi yang paling sesuai untuk posisi ini adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*).

Kedua, dengan menggunakan pendekatan analisis IE matriks, dimana nilai total IFE dan nilai total EFE dipetakan ke dalam IE matriks Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya (Gambar 5.4), ditunjukkan bahwa posisi

Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya berada pada kuadran II. Implikasi dari posisi ini adalah bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan ialah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).

Kedua pendekatan tersebut di atas, (analisis SWOT dan IE Matriks) menghasilkan suatu konsistensi dalam hal posisi keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya, dimana kedua pendekatan itu sama-sama menjelaskan bahwa saat ini Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Untag Surabaya berada pada posisi yang cukup menguntungkan, di mana organisasi sedang menghadapi beberapa peluang lingkungan dan memiliki banyak kekuatan internal yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang yang ada.

6.2.2. Rekomendasi Strategi

Oleh karena kedua pendekatan tersebut di atas menghasilkan dua posisi yang konsisten satu sama lain, maka rekomendasi strategi yang dihasilkan juga memiliki arah yang sama, dimana keduanya menganjurkan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*grow and build*). Garis besar penjabaran dari implementasi strategi pertumbuhan tersebut dipetakan ke dalam matriks SWOT Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya seperti terlihat pada lampiran 61. Pada Matriks SWOT dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Penetrasi pasar (*market penetration*)
2. Strategi W – O : Pengembangan produk (*product development*)
3. Strategi S – T : Pengembangan pasar (*market development*)
4. Strategi W – T : Pengembangan produk (*product development*)

Selanjutnya, untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya, digunakanlah *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* sebagai alat. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil tahap 1 pada analisis matriks (matriks IFE dan EFE) dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Penetrasi pasar (*market penetration*)
2. Pengembangan produk (*product development*)
3. Pengembangan pasar (*market development*)

Alternatif-alternatif strategi ini diajukan karena ketiga strategi tersebut merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yang berbeda, dengan kata lain strategi-strategi tersebut merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) untuk masing-masing alternatif strategi seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.8.

Dengan menggunakan QSPM, dapat diketahui bahwa untuk keperluan pengembangan Fakultas Ekonomi Untag Surabaya di masa yang akan datang, khususnya Jurusan Manajemen, hendaknya Untag Surabaya lebih memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan produk (*product development*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 592.

6.2.3. Implementasi Rekomendasi Strategi

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa untuk perkembangan selanjutnya, Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya disarankan agar lebih memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan produk (*product development*). Pengembangan produk, menurut Pearce II dan Robinson (1997:299), pada intinya meliputi modifikasi cukup besar atas produk/jasa lama, atau menciptakan produk/jasa baru, yang masih berkaitan yang dapat dipasarkan kepada pelanggan lama melalui saluran yang sudah ada. Strategi ini seringkali digunakan untuk memperpanjang daur hidup produk/jasa yang sudah ada maupun untuk memanfaatkan reputasi yang telah diraih. Strategi ini diterapkan pada saat dimana:

- a. Produk/jasa yang telah ada berhasil dan telah mengalami tahap jenuh/*maturity stage*
- b. Adanya pesaing dengan tawaran produk sejenis yang berkualitas lebih baik dan lebih murah
- c. Adanya bagian penelitian dan pengembangan yang potensial

d. Kondisi bersaing di industri yang sedang tumbuh

Guna menyukseskan penerapan strategi pengembangan produk pada Untag Surabaya, terutama pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, dibutuhkan dukungan dari program-program implementasi pada tingkatan fungsional. Garis besarnya diuraikan sebagai berikut:

1. Pengembangan Organisasi

- a. Agar organisasi Universitas 17 Agustus 1946 (Untag) Surabaya lebih taktis dalam menghadapi peluang dan ancaman dalam era globalisasi mendatang, sehingga mempunyai keunggulan komparatif yang jauh lebih baik, maka perlu penyesuaian struktur organisasi ke arah organisasi yang *"self management"*. Penyesuaian bentuk ini terutama perlu diterapkan untuk jurusan-jurusan dan fakultas-fakultas yang bernaung di bawah Universitas. Tujuannya adalah agar masing-masing jurusan dan fakultas dapat mandiri dan memiliki kewenangan yang lebih besar dalam batas tertentu, dan memperpendek jalur birokrasi. Selama ini misalnya, fakultas kerap kali tidak bisa betul-betul independen dalam menentukan dengan siapa pihaknya akan bermitra, dan banyak keputusan yang mestinya bisa diselesaikan di tingkat fakultas harus terlebih dahulu memperoleh persetujuan dari rektorat. Hal ini tentu memperpanjang proses birokrasi dan memakan waktu yang tidak sedikit. Diharapkan dengan penyesuaian bentuk ini, tiap-tiap fakultas akan mampu mengelola manajemennya secara lebih baik dan efisien.

- b. Perlu adanya perampingan bentuk organisasi. Bentuk organisasi yang ramping namun efektif dan efisien akan mendukung tumbuhnya inovasi ke arah yang berkelanjutan.

2. Pemasaran

a. Produk

1. Mengembangkan jenis layanan jasa (produk) baru, selain pelaksanaan program pendidikan yang selama ini ada. Jenis produk baru tersebut dapat berupa melakukan kerjasama *win-win* dengan pihak/instansi lain, melalui pemanfaatan fasilitas penunjang yang dimiliki oleh Untag Surabaya untuk membantu pihak/instansi lain tersebut, dengan kompensasi tertentu yang saling menguntungkan. Hal ini merupakan bentuk lain dari usaha peningkatan *value added* melalui pengoptimalan fasilitas dan sarana yang ada, selain juga merupakan upaya penambahan sumber dana, dan peningkatan kerjasama, terutama di bidang pengabdian masyarakat. Fasilitas dan sarana yang dapat dikembangkan menjadi jenis layanan jasa (produk) baru tersebut dapat berupa tawaran pemanfaatan bersama perpustakaan pusat, pusat komputer, dan pusat bahasa yang dimiliki Untag. Selain itu pengembangan produk berupa *short-course* (kursus singkat) bagi para praktisi usaha, layanan konsultasi manajemen dan bisnis, dan sebagainya, dapat pula menjadi alternatif pilihan pengembangan.

2. Keanekaragaman jenis jasa (produk) yang memberikan *value added* yang tinggi tersebut perlu terus ditingkatkan dan diupayakan, agar selalu mengarah kepada kepuasan konsumen. Caranya adalah dengan meningkatkan kualitas jasa (produk), kualitas layanan, dan kesinambungan prosesnya.
3. Jenis produk yang dikembangkan tidak hanya terbatas pada segmen akademisi saja, tetapi juga pengembangan produk untuk masyarakat dunia usaha dan umum (misalnya melalui seminar dan konsultasi).

b. Promosi

1. Melaksanakan aktifitas promosi secara lebih efektif di beberapa media, baik media cetak maupun audio visual, seperti yang belum lama ini sudah mulai dilaksanakan.
2. Untuk memudahkan masyarakat dan calon mahasiswa mengakses informasi yang menyeluruh dan memadai tentang Untag, sudah saatnya Untag Surabaya memiliki *homepage (web site)* di internet, yang memuat secara terperinci informasi-informasi tentang berbagai jurusan yang ditawarkan, termasuk Jurusan Manajemen. Memang, ini bukan merupakan investasi yang murah, tetapi dengan dukungan kondisi dana yang baik yang dimiliki Untag, serta mengingat tingkat efektivitas penyampaian pesan di media ini cukup besar, bentuk investasi sekaligus media promosi ini patut diperhitungkan.

c. Pasar

1. Perlu dilakukan pengkajian lebih jauh mengenai kemungkinan meraih segmen pasar yang baru, di luar daerah Jawa Timur dan sekitarnya. Segmen pasar Untag yang mungkin dapat diraih adalah di daerah Bali, Kalimantan Selatan, dan Jawa Tengah, serta Kawasan Timur Indonesia.

3. Keuangan

a. *Reward* (Gaji dan Insentif)

1. Untag perlu melakukan penyempurnaan standardisasi *reward system* bagi para tenaga edukatif. Pola penggajian yang efektif dan memotivasi hendaknya dikembangkan berdasarkan pada kualitas, pengalaman, dan pendidikan tenaga edukatif yang bersangkutan. Pemberian *reward* (berupa gaji dan insentif) kepada dosen, terutama di Jurusan Manajemen FE, selama ini dinilai belum cukup memuaskan. Hal tersebut terungkap dari wawancara dan mayoritas jawaban responden penelitian, di mana rating untuk faktor sukses kritis gaji dan insentif dosen hanya bernilai 2 (dua), yang artinya bahwa faktor sukses kritis tersebut merupakan kelemahan yang kecil bagi Untag Surabaya. Jika hal ini tidak mendapat perhatian yang serius dari pengelola, maka bukan tidak mungkin akan berpotensi menjadi kendala bagi pengembangan Untag di masa datang, karena ketidakpuasan akan

reward yang diterima dapat menjadikan pekerja (dalam hal ini, dosen) menjadi terdemotivasi.

b. Dana Pengembangan dan Pengelolaan

1. Pengelolaan dana yang selama ini sudah sangat baik, perlu terus ditingkatkan yaitu dengan menyempurnakan sistem komputerisasi akuntansi, sehingga dapat berperan lebih banyak untuk kepentingan keuangan maupun operasional.
2. *Idle money* yang ada seharusnya dimanfaatkan untuk kepentingan investasi jangka panjang dan peningkatan kualitas output, baik melalui penggunaan untuk peningkatan mutu dosen, pembelian peralatan, dan sebagainya sehingga tidak terbatas dalam bentuk deposito saja, seperti yang terjadi selama ini.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Dosen

1. Peningkatan kualitas dosen, melalui pengiriman dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang magister dan doktoral, sehingga rasio dosen bergelar S2 dan S3 meningkat.
2. Melakukan kerjasama dengan universitas lain (terutama PTN) untuk pengadaan dosen senior tidak tetap, untuk memenuhi kebutuhan, sementara dosen dengan kualifikasi setara jumlahnya belum memadai kebutuhan.

3. Perekrutan tenaga edukatif perlu ditingkatkan, namun demikian tetap harus disesuaikan dengan kebutuhan dan mekanismenya lebih selektif, untuk menjaga mutu.
4. Bagi dosen yang akan menduduki jabatan tertentu, perlu diberikan pembekalan pengetahuan terlebih dahulu, melalui pembinaan karier berjenjang.

b. Tenaga Administratif

1. Peningkatan kualitas layanan tenaga administratif, melalui pola pembinaan dan pelatihan yang berkesinambungan.
2. Peningkatan jumlah tenaga administratif dengan jenjang pendidikan sarjana.

5. Kegiatan Riset dan Pengembangan

- a. Mengadakan *workshop*/lokakarya penelitian bagi dosen dan mahasiswa, dengan tujuan untuk meningkatkan animo mereka dalam melaksanakan kegiatan penelitian, dan meningkatkan kemampuan serta pengetahuan meneliti mereka.
- b. Riset dan pengembangan diarahkan kepada inovasi berkelanjutan yang membawa manfaat langsung baik bagi universitas maupun bagi masyarakat secara umum.
- c. Memberikan stimulan berupa insentif maupun penghargaan tertentu kepada dosen dan mahasiswa yang mampu menghasilkan penelitian yang bermanfaat bagi almamater.

- d. Memberikan dukungan terutama secara finansial, baik dari universitas maupun dengan jalan membantu mencari sponsor, kepada dosen dan mahasiswa berpotensi untuk membiayai penelitian mereka.

6.3. Universitas Dr. Soetomo (Unitomo) Surabaya

6.3.1. Posisi Keunggulan Kompetitif

Mengacu pada hasil analisis seperti yang telah diuraikan dalam Bab 5, diketahui bahwa letak posisi keunggulan kompetitif Jurusan Manajemen FE Universitas Dr. Soetomo (Unitomo) Surabaya, berdasarkan penggunaan analisis SWOT dengan membandingkan nilai ETOP dan SAP, serta kemudian memetakan hasilnya ke dalam diagram analisis SWOT pada Gambar 5.5, diketahui bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Unitomo terletak pada sel 2. Implikasinya adalah bahwa Jurusan Manajemen FE Unitomo dengan kekuatan-kekuatan tertentu menghadapi lingkungan yang tidak menguntungkan. Dalam situasi seperti ini, strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah strategi yang menggunakan kekuatan-kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang-peluang pada produk/pasar lain. Strategi-strategi diversifikasi (*concentric, horizontal, and conglomerate diversification*) merupakan strategi-strategi yang disarankan.

Sementara itu, berdasarkan hasil pemetaan nilai total IFE dan nilai total EFE Jurusan Manajemen FE Universitas Dr. Soetomo ke dalam IE matriks menunjukkan bahwa posisinya berada pada kuadran II (Gambar 5.6). Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah

strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi–strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).

Dapat dilihat bahwa dua pendekatan yang berbeda di atas (analisis SWOT dan analisis IE matriks) masing-masing menghasilkan posisi yang tidak konsisten satu sama lain. Jika menurut hasil yang didapat melalui penggunaan analisis SWOT, dinyatakan bahwa Jurusan Manajemen FE Unitomo berada pada posisi yang tidak menguntungkan, tidak demikian halnya dengan analisis matriks. Hasil analisis IE matriks menyatakan keadaan sebaliknya.

Hal ini dapat terjadi karena dua alasan; pertama, berbedanya jumlah faktor-faktor kritikal yang ada di SAP Jurusan Manajemen FE Unitomo dengan yang terdapat pada IFE matriks. Pada SAP, banyaknya faktor-faktor kritikal bergantung sepenuhnya pada kondisi internal yang dimiliki Jurusan Manajemen FE Unitomo, yang ditemui di lapangan. Sedangkan pada IFE matriks, jumlah faktor-faktor kritikalnya ditetapkan berdasarkan konsensus beberapa *key persons* pada tahap penelitian awal.

Kedua, tidak tepatnya pengukuran yang dilakukan melalui analisis SWOT. Sebagaimana diketahui, bahwa dalam analisis SWOT dilakukan perbandingan antara nilai ETOP dengan nilai SAP, tetapi dalam menghitung nilai, baik ETOP maupun SAP, tidak ada pembobotan yang seimbang untuk masing-masing faktor kritikal. Sebagai contoh, Unitomo memiliki salah satu

keunggulan berupa uang kuliah yang terjangkau, dan salah satu kelemahan yaitu kurangnya perhatian pengelola terhadap dosen dan karyawan Unitomo, tanpa merinci keadaan manakah yang dinilai memiliki pengaruh yang lebih dominan. Keduanya dianggap sama pengaruhnya dalam analisis SWOT. Masing-masing kondisi bernilai proporsional. Tidak demikian halnya dengan analisis matriks. Secara umum, pendekatan analisis matriks dilakukan untuk menutupi kelemahan analisis SWOT dari segi pembobotan. Hal ini didasari pertimbangan bahwa belum tentu suatu kondisi kekuatan dan/atau peluang yang ada, memiliki bobot atau pengaruh yang sama terhadap suatu organisasi seperti yang ditimbulkan oleh kelemahan dan/atau ancaman pada organisasi yang bersangkutan. Untuk lebih menghasilkan suatu analisis yang lebih objektif, maka digunakanlah mekanisme analisis matriks, yang didalamnya terdapat pembobotan atau penimbangan secara relatif terhadap setiap faktor kritikal yang dinilai berpengaruh. Jika pengaruhnya dinilai kecil (kurang signifikan) maka bobot faktor tersebut juga akan kecil nilainya, demikian sebaliknya. Untuk alasan objektivitas tersebut di atas, maka pembahasan strategi Jurusan Manajemen FE Unitomo selanjutnya lebih didasarkan pada hasil yang diperoleh melalui penggunaan pendekatan analisis matriks.

6.3.2. Rekomendasi Strategi

Rekomendasi strategi yang dianjurkan sebagai implikasi posisi Jurusan Manajemen FE Unitomo berdasarkan IE matriks adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*grow and build*). Garis besar penjabaran dari

implementasi strategi pertumbuhan tersebut dipetakan ke dalam matriks SWOT Jurusan Manajemen FE Unitomo seperti terlihat pada lampiran 62. Pada Matriks SWOT tersebut dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Pengembangan produk (*product development*)
2. Strategi W – O : Integrasi ke belakang/hulu (*backward integration*)
3. Strategi S – T : Pengembangan pasar (*market development*)
4. Strategi W – T : Integrasi ke belakang/hulu (*backward integration*)

Selanjutnya, digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* sebagai alat untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE Unitomo berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan produk (*product development*)
2. Integrasi ke belakang/hulu (*backward integration*)
3. Pengembangan pasar (*market development*)

Alternatif-alternatif strategi ini direkomendasikan karena strategi-strategi tersebut merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yaitu matriks IE dan matriks SWOT. Dengan demikian, ketiga strategi tersebut merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis

dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) untuk masing-masing alternatif strategi seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.11.

Berdasarkan QSPM, diperlihatkan bahwa untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE Unitomo di masa yang akan datang hendaknya Jurusan Manajemen FE Unitomo lebih memprioritaskan penggunaan strategi integrasi ke belakang/hulu (*backward integration*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 648.

6.3.3. Implementasi Rekomendasi Strategi

Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa dalam pengembangannya ke depan, Jurusan Manajemen FE Unitomo sebaiknya memusatkan perhatian pada penerapan strategi integrasi ke hulu (*backward integration*). Integrasi ke hulu ini disebut juga dengan integrasi vertikal balik. Alasan memilih strategi integrasi vertikal balik, sebagaimana diungkapkan Harrigan dalam Pearce II dan Robinson (1997:304), adalah keinginan untuk meningkatkan kepastian pasok yang digunakan sebagai bahan dalam proses produksi output. Dalam bidang industri jasa pendidikan tinggi, seperti yang dihadapi oleh Unitomo, integrasi vertikal balik ini dapat diaktualisasikan misalnya dalam bentuk menguasai pasokan buku atau bahan-bahan utama perkuliahan, bisa dengan mensuplai sendiri maupun menerbitkan bahan-bahan bacaan tersebut.

Keinginan untuk melaksanakan strategi integrasi ke belakang (*backward integration*) ini meningkat bilamana pemasok yang ada jumlahnya tidak

banyak sementara jumlah pesaing yang bermain dalam industri tersebut cukup banyak. Dalam situasi ini, organisasi yang terintegrasi secara vertikal dapat lebih mampu mengendalikan biayanya, dan meningkatkan margin labanya.

Adapun langkah-langkah implementasi strategi integrasi vertikal balik (*backward integration*) untuk Jurusan Manajemen FE Universitas Dr. Soetomo adalah sebagai berikut:

1. Memasok kebutuhan buku-buku dan terbitan ilmiah untuk perpustakaan.

Berdasarkan pada hasil analisis penelitian, diketahui bahwa Unitomo memiliki kelemahan dalam hal kelengkapan koleksi perpustakaan. Perpustakaan Unitomo sangat tidak memadai, baik dari segi jumlah buku maupun keragaman buku koleksi yang ada di dalamnya. Untuk segera mengatasi hal ini, Unitomo harus berupaya mencari solusi yang tepat. Beberapa solusi yang dapat ditawarkan antara lain:

- a. Solusi pertama yang dapat ditawarkan dan kemungkinan besar hasilnya akan efektif jika dilaksanakan adalah dengan berupaya memenuhi sendiri kebutuhan perpustakaan tersebut. Caranya adalah dengan mewajibkan tiap mahasiswa yang akan lulus/wisuda untuk menyumbangkan satu atau beberapa buah buku/jurnal/terbitan ilmiah lainnya sesuai dengan bidang ilmu mereka, yang masih dalam kondisi layak, untuk dijadikan tambahan koleksi perpustakaan. Jika hal ini secara konsisten dilakukan secara terus menerus, dalam jangka waktu

5 (lima) tahun, perpustakaan Unitomo akan sudah memiliki koleksi yang jauh lebih lengkap dari sekarang.

b. Mendirikan dan mengoptimalkan fungsi UPT penerbitan/percetakan kampus, sebagai pemasok keperluan bahan bacaan dan bahan kuliah intern kampus.

c. Menjalin kerjasama dengan penerbit dan pemasok buku, untuk pengadaan buku perpustakaan dengan dana murah.

2. Dalam bidang penyediaan tenaga pengajar, Unitomo hendaknya melakukan kaderisasi terhadap beberapa mahasiswanya yang dianggap mampu dan memiliki kompetensi tinggi, untuk menjadi tenaga pengajar/dosen di almamaternya begitu mereka lulus. Tentunya ini dilakukan melalui pola pembinaan yang berkesinambungan, dan pelaksanaannya tidak terlepas dari konsesi yang diberikan Unitomo kepada mahasiswa yang bersangkutan. Misalnya, pada tahap tertentu (memasuki semester ke-5), Unitomo melaksanakan seleksi yang ketat terhadap beberapa calon yang berprestasi tinggi, dan kemudian kepada mereka diberikan bantuan beasiswa dari yayasan sampai mereka lulus kuliah, dengan catatan mereka diwajibkan untuk mengabdikan sebagai dosen pada almamaternya minimal selama jangka waktu tertentu. Mekanisme seperti ini dapat dianalogikan sebagai salah satu bentuk *backward integration* dalam hal pengupayaan bahan baku dalam proses pembentukan output dalam industri manufaktur.

3. Alternatif strategi di atas memerlukan waktu yang cukup lama dalam pelaksanaannya. Sebelum hal tersebut dapat dilaksanakan, Unitomo perlu merekrut dosen baru untuk mengimbangi jumlah mahasiswa yang sekarang semakin besar. Perekrutan ini tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan dan dengan mempertimbangkan aspek kualitas intelektual, latar belakang pendidikan, dan profesionalitas. Dalam hal perekrutan ini, Unitomo bisa saja bekerjasama dengan universitas lain (terutama PTN) untuk penambahan dosen senior tidak tetap.
4. Memanfaatkan potensi dosen senior serta dosen berkualifikasi S2 dan S3 yang dimiliki oleh Unitomo untuk menangani proyek/kegiatan yang berdampak langsung terhadap peningkatan citra dan reputasi lembaga, misalnya melalui pendirian pusat-pusat studi, dan lembaga kajian/konsultasi.
5. Unitomo perlu menambah peralatan baru yang berbasis teknologi tinggi, seperti pengadaan fasilitas komputer yang cukup lengkap dilengkapi dengan akses internet, untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa dan sebagai upaya untuk mempertinggi mutu lulusannya.
6. Perlu dilakukan penyempurnaan mekanisme *reward system* untuk para dosen, karena sistem imbalan yang selama ini diterapkan dinilai kurang dapat memotivasi kinerja. Pola penggajian yang baru hendaknya didasarkan pada sistem penggajian yang efektif berdasarkan kualitas, latar belakang pendidikan, senioritas, dan pengalaman dosen yang bersangkutan.

7. Melakukan perbaikan penataan sistem jenjang karir, terutama untuk para pegawai/karyawan administrasi, sehingga memungkinkan mereka mengembangkan diri secara lebih baik.

6.4. Universitas Putra Bangsa (UPB)

6.4.1. Posisi Keunggulan Kompetitif

Mengacu pada hasil analisis seperti yang telah diuraikan dalam Bab 5, diketahui bahwa letak posisi keunggulan kompetitif Jurusan Manajemen FE Universitas Putra Bangsa (UPB), berdasarkan penggunaan analisis SWOT dengan membandingkan nilai ETOP dan SAP, serta kemudian memetakan hasilnya ke dalam diagram analisis SWOT pada Gambar 5.7, diketahui bahwa posisi Jurusan Manajemen FE UPB terletak pada sel 4. Posisi ini memiliki implikasi bahwa UPB berada pada situasi yang paling tidak menguntungkan, di mana organisasi menghadapi ancaman lingkungan yang besar, sementara posisi relatifnya lemah. Dalam situasi seperti ini, strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah strategi yang mengurangi atau membenahi keterlibatan produk atau pasarnya. Strategi-strategi defensif (*joint venture, retrenchment, divestiture, liquidation, and combination*) merupakan strategi-strategi yang disarankan untuk organisasi yang berada dalam situasi ini.

Namun demikian, berdasarkan hasil pemetaan nilai total IFE dan nilai total EFE ke dalam IE matriks Jurusan Manajemen FE Universitas Putra Bangsa (Gambar 5.8), terlihat bahwa posisi organisasi berada pada kuadran

II. Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).

Jelas terlihat bahwa penggunaan dua pendekatan yang berbeda di atas (analisis SWOT dan analisis IE matriks), masing-masing menghasilkan posisi yang tidak konsisten satu sama lain. Jika menurut hasil yang didapat melalui penggunaan analisis SWOT, dinyatakan bahwa Jurusan Manajemen FE UPB berada pada posisi yang tidak menguntungkan, tidak demikian halnya dengan analisis matriks. Hasil analisis IE matriks menyatakan keadaan sebaliknya.

Hal ini dapat terjadi karena dua alasan; pertama, berbedanya jumlah faktor-faktor kritikal yang ada di SAP Jurusan Manajemen FE UPB dengan yang terdapat pada IFE matriks. Pada SAP, banyaknya faktor-faktor kritikal bergantung sepenuhnya pada kondisi internal yang dimiliki Jurusan Manajemen FE UPB, yang ditemui di lapangan. Sedangkan pada IFE matriks, jumlah faktor-faktor kritikalnya ditetapkan berdasarkan konsensus beberapa *key persons* pada tahap penelitian awal.

Kedua, tidak tepatnya pengukuran yang dilakukan melalui analisis SWOT. Sebagaimana diketahui, bahwa dalam analisis SWOT dilakukan perbandingan antara nilai ETOP dengan nilai SAP, tetapi dalam menghitung nilai, baik ETOP maupun SAP, tidak ada pembobotan yang seimbang untuk masing-masing faktor kritikal. Sebagai contoh, UPB memiliki salah satu

keunggulan berupa uang kuliah yang terjangkau, dan salah satu kelemahan yaitu kekurangkakapan petugas administrasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya, tanpa merinci keadaan manakah yang dinilai memiliki pengaruh yang lebih dominan. Keduanya dianggap sama pengaruhnya dalam analisis SWOT. Masing-masing kondisi bernilai 1. Tidak demikian halnya dalam analisis matriks. Secara umum, pendekatan analisis matriks dilakukan untuk menutupi kelemahan analisis SWOT dari segi pembobotan. Hal ini didasarkan pertimbangan bahwa belum tentu suatu kondisi kekuatan dan/atau peluang yang ada, memiliki bobot atau pengaruh yang sama besarnya terhadap suatu organisasi seperti yang ditimbulkan oleh kelemahan dan/atau ancaman pada organisasi yang bersangkutan. Untuk lebih menghasilkan suatu analisis yang lebih objektif, maka digunakanlah mekanisme analisis matriks, yang didalamnya terdapat pembobotan/penimbangan secara relatif terhadap setiap faktor kritikal yang dinilai berpengaruh. Jika pengaruhnya dinilai kecil (kurang signifikan) maka bobot faktor tersebut juga akan kecil nilainya, demikian sebaliknya. Untuk alasan objektivitas tersebut di atas, maka pembahasan strategi Jurusan Manajemen FE UPB selanjutnya lebih didasarkan pada hasil yang diperoleh melalui penggunaan pendekatan analisis matriks.

6.4.2. Rekomendasi Strategi

Rekomendasi strategi yang disarankan sebagai implikasi posisi Jurusan Manajemen FE UPB berdasarkan IE matriks adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*grow and build*). Garis besar penjabaran dari implementasi strategi pertumbuhan tersebut dipetakan ke dalam matriks

SWOT Jurusan Manajemen FE Universitas Putra Bangsa seperti tersaji pada lampiran 63. Berdasarkan pemetaan pada Matriks SWOT tersebut dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Penetrasi pasar (*market penetration*)
2. Strategi W – O : Integrasi ke belakang/hulu (*backward integration*)
3. Strategi S – T : Pengembangan produk (*product development*)
4. Strategi W – T : Pengembangan produk (*product development*)

Selanjutnya, digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai alat untuk menentukan strategi manakah yang lebih efektif untuk diterapkan. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 analisis matriks, dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE UPB berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Penetrasi pasar (*market penetration*)
2. Integrasi ke belakang/hulu (*backward integration*)
3. Pengembangan produk (*product development*)

Ketiga alternatif strategi tersebut direkomendasikan karena strategi-strategi itu merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yang berbeda, dengan kata lain strategi-strategi tersebut merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total*

Attractiveness Score) untuk masing-masing alternatif strategi seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.14.

Berdasarkan QSPM, dapat diketahui bahwa untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE UPB di masa yang akan datang hendaknya Jurusan Manajemen FE UPB lebih memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan produk (*product development*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 647.

6.4.3. Implementasi Rekomendasi Strategi

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa untuk perkembangan selanjutnya, Jurusan Manajemen FE UPB sebaiknya lebih memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan produk (*product development*). Pengembangan produk, menurut Umar (1999:150) merupakan suatu strategi yang berusaha agar perusahaan/organisasi dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang ada sekarang. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan/atau mengembangkan produk/jasa yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan jika produk sudah berada pada tahap jenuh, pesaing menawarkan produk/jasa yang sama tetapi lebih baik dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

Guna menyukseskan penerapan strategi pengembangan produk pada UPB Surabaya, terutama jurusan manajemennya, dibutuhkan dukungan dari

program-program implementasi pada tingkatan fungsional. Garis besarnya diuraikan sebagai berikut:

1. Pengembangan Organisasi

- a. Agar organisasi Universitas Putra Bangsa (UPB) Surabaya lebih taktis dalam menghadapi peluang dan ancaman dalam era globalisasi mendatang, sehingga mempunyai keunggulan komparatif yang jauh lebih baik, maka perlu penyesuaian struktur organisasi ke arah organisasi yang *"self management"*. Penyesuaian bentuk ini terutama perlu diterapkan untuk fakultas-fakultas yang bernaung di bawah Universitas. Tujuannya adalah agar masing-masing fakultas dapat mandiri dan memiliki kewenangan yang lebih besar dalam batas tertentu, dan memperpendek jalur birokrasi. Selama ini misalnya, fakultas acapkali tidak bisa sepenuhnya independen dalam menentukan dengan siapa pihaknya akan bekerjasama, dan banyak keputusan yang mestinya bisa diselesaikan di tingkat fakultas harus terlebih dahulu memperoleh persetujuan dari rektorat. Hal ini tentu memperpanjang proses birokrasi dan memakan waktu yang tidak sedikit. Diharapkan dengan penyesuaian bentuk ini, tiap-tiap fakultas akan mampu mengelola manajemennya secara lebih baik dan efisien.
- b. Perlu adanya perampingan bentuk organisasi. Bentuk organisasi yang ramping namun efektif dan efisien akan mendukung tumbuhnya inovasi ke arah yang berkelanjutan.

- c. Melakukan perbaikan dan penataan ulang lingkungan fisik organisasi (kampus), sehingga mempunyai *performance* yang lebih baik dan tertata rapi.

2. Pemasaran

a. Produk

1. Meningkatkan mutu output melalui pengembangan produk/jasa yang selama ini ada, dengan memanfaatkan fasilitas yang dimiliki universitas/pihak lain (*activity based sharing*). Universitas Putra Bangsa selama ini belum memiliki fasilitas dan sarana perkuliahan yang cukup lengkap dan memadai, namun demikian hal ini bukan merupakan hambatan untuk menghasilkan mutu lulusan yang berkualitas. Beberapa hal dapat dilakukan untuk mengatasi kendala ini, antara lain dengan melakukan kerjasama *win-win* dengan universitas lain, yang memiliki sarana dan fasilitas lebih lengkap, melalui perjanjian pemakaian bersama fasilitas penunjang yang dimiliki oleh universitas lain tersebut, untuk membantu penyelenggaraan pendidikan UPB, dengan kompensasi tertentu yang saling menguntungkan. Kompensasi yang dimaksud, dapat berupa dana maupun tawaran *sharing knowledge and experience*. Hal ini merupakan bentuk lain dari usaha peningkatan kerjasama dengan berbagai pihak. Fasilitas dan sarana yang dapat dijadikan objek kerjasama *activity based sharing* ini antara lain adalah pemanfaatan bersama perpustakaan pusat, pusat komputer, dan pusat bahasa universitas lain.

b. Promosi

1. Melaksanakan aktifitas promosi secara lebih efektif di beberapa media, dengan mengedepankan keunggulan dalam segi uang kuliah yang terjangkau serta lokasi yang strategis sebagai daya tarik utama.
2. Untuk memudahkan masyarakat dan calon mahasiswa mengakses informasi yang menyeluruh dan memadai tentang UPB, sudah saatnya UPB memiliki *homepage (web site)* di internet.
3. Mendata *alumnee progress report* secara berkala, dan memanfaatkannya untuk kepentingan promosi dalam upaya menjaring mahasiswa baru.
4. Mengadakan promosi ke SMU-SMU untuk lebih memperkenalkan lembaganya.

c. Pelayanan

1. Perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan terhadap mahasiswa, baik layanan akademis maupun layanan administrasi, dengan mengembangkan sistem layanan yang profesional.

3. Keuangan**a. Reward (Gaji dan Insentif)**

1. UPB perlu melakukan penyempurnaan standardisasi *reward system* bagi para tenaga edukatif dan karyawan. Pola penggajian yang efektif dan memotivasi hendaknya dikembangkan berdasarkan pada kualitas, pengalaman, dan pendidikan tenaga edukatif yang bersangkutan. Pemberian *reward* (berupa gaji dan insentif) kepada dosen dan

karyawan selama ini dinilai belum cukup memuaskan. Hal tersebut terungkap dari wawancara dan mayoritas jawaban responden penelitian, di mana rating untuk faktor sukses kritis gaji dan insentif dosen hanya bernilai 2 (dua), yang artinya bahwa faktor sukses kritis tersebut merupakan kelemahan yang kecil bagi UPB. Jika hal ini tidak mendapat perhatian yang serius dari pengelola, maka di masa datang akan berpotensi menjadi kendala bagi pengembangan UPB, karena ketidakpuasan akan *reward* yang diterima dapat menjadikan pekerja (dalam hal ini, dosen dan karyawan administrasi) menjadi terdemotivasi.

c. Sumber Dana dan Pengelolaan

1. Mengusahakan pencarian alternatif sumber dana lain selain SPP mahasiswa, misalnya melalui hasil penjualan produk/jasa dan imbalan kontrak kerjasama dengan lembaga lain.
2. Perbaiki pengelolaan dana dengan menggunakan sistem komputerisasi akuntansi, sehingga dapat berperan lebih banyak untuk kepentingan keuangan maupun operasional.

5. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Dosen

1. Peningkatan kualitas dosen, melalui pengiriman dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang magister dan doktoral, sehingga rasio dosen bergelar S2 dan S3 meningkat.

2. Memanfaatkan potensi dosen yang ada untuk menangani kegiatan yang berdampak langsung terhadap peningkatan citra lembaga, misalnya melalui layanan konsultasi dan pendirian pusat-pusat studi.
3. Mengadakan penyempurnaan/perbaikan terhadap sistem jenjang karir yang berlaku sekarang, karena dinilai tidak efektif dalam memacu produktifitas tenaga edukatif.
4. Bagi dosen yang akan menduduki jabatan tertentu, perlu diberikan pembekalan pengetahuan terlebih dahulu, melalui pembinaan karier berjenjang.

c. Tenaga Administratif

1. Peningkatan kualitas layanan tenaga administratif, melalui pola pembinaan dan pelatihan yang berkesinambungan, sesuai dengan bidang tugas dan keahliannya masing-masing.
2. Peningkatan jumlah tenaga administratif dengan jenjang pendidikan sarjana.
3. Perbaikan sitem jenjang karir tenaga administrasi agar lebih memotivasi dan merangsang produktifitas kerja mereka secara lebih efektif.

6.5. Universitas WR Supratman (Unipra) Surabaya

6.5.1. Posisi Keunggulan Kompetitif

Berpijak pada hasil analisis seperti yang telah diuraikan dalam Bab 5, diketahui bahwa letak posisi keunggulan kompetitif Jurusan Manajemen FE

Universitas WR Supratman (Unipra), berdasarkan penggunaan analisis SWOT dengan membandingkan nilai ETOP dan SAP, serta kemudian memetakan hasilnya ke dalam diagram analisis SWOT pada Gambar 5.9, diketahui bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Unipra terletak pada sel 4. Posisi ini memiliki implikasi bahwa organisasi Jurusan Manajemen FE Unipra berada pada situasi yang paling tidak menguntungkan, di mana organisasi menghadapi ancaman lingkungan yang besar, sementara posisi relatifnya lemah. Dalam situasi seperti ini, strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah strategi yang mengurangi atau membenahi keterlibatan produk atau pasarnya. Strategi-strategi defensif (*joint venture, retrenchment, divestiture, liquidation, and combination*) merupakan strategi-strategi yang disarankan untuk organisasi yang berada dalam situasi ini.

Namun demikian, berdasarkan hasil pemetaan nilai total IFE dan nilai total EFE ke dalam IE matriks Jurusan Manajemen FE Universitas WR Supratman (Gambar 5.10), terlihat bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Unipra ternyata berada pada kuadran II. Implikasi dari posisi ini yaitu bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).

Tampak di sini bahwa penggunaan dua pendekatan yang berbeda (analisis SWOT dan analisis IE matriks), masing-masing menghasilkan posisi

yang tidak konsisten satu sama lain. Jika menurut hasil yang didapat melalui penggunaan analisis SWOT, dinyatakan bahwa Jurusan Manajemen FE Unipra berada pada posisi yang tidak menguntungkan, tidak demikian halnya dengan analisis matriks. Hasil analisis IE matriks menyatakan keadaan sebaliknya.

Hal ini dapat terjadi karena dua alasan; pertama, berbedanya jumlah faktor-faktor kritikal yang ada di SAP Jurusan Manajemen FE Unipra dengan yang terdapat pada IFE matriks. Pada SAP, banyaknya faktor-faktor kritikal bergantung sepenuhnya pada kondisi internal yang dimiliki Jurusan Manajemen FE Unipra, yang ditemui di lapangan. Sedangkan pada IFE matriks, jumlah faktor-faktor kritikalnya ditetapkan berdasarkan konsensus beberapa *key persons* pada tahap penelitian awal.

Kedua, tidak tepatnya pengukuran yang dilakukan melalui analisis SWOT. Sebagaimana diketahui, bahwa dalam analisis SWOT dilakukan perbandingan antara nilai ETOP dengan nilai SAP, tetapi dalam menghitung nilai, baik ETOP maupun SAP, tidak ada pembobotan yang seimbang untuk masing-masing faktor kritikal. Sebagai contoh, Unipra memiliki salah satu keunggulan berupa baiknya kondisi keuangan saat ini, dan salah satu kelemahan yaitu tidak banyak memiliki dosen tetap yang berkualifikasi S2 dan S3, tanpa merinci dengan jelas keadaan manakah yang dinilai memiliki pengaruh yang lebih dominan bagi Unipra. Keduanya dianggap sama pengaruhnya dalam analisis SWOT. Tidak demikian halnya dalam analisis matriks. Secara umum, pendekatan analisis matriks dilakukan untuk menutupi

kelemahan analisis SWOT dari segi pembobotan. Hal ini didasarkan pertimbangan bahwa belum tentu suatu kondisi kekuatan dan/atau peluang yang ada, memiliki bobot atau pengaruh yang sama besarnya terhadap suatu organisasi seperti yang ditimbulkan oleh kelemahan dan/atau ancaman pada organisasi yang bersangkutan. Untuk lebih menghasilkan suatu analisis yang lebih objektif, maka digunakanlah mekanisme analisis matriks, yang didalamnya terdapat pembobotan atau penimbangan secara relatif terhadap setiap faktor kritikal yang dinilai berpengaruh. Jika pengaruhnya dinilai kecil (kurang signifikan) maka bobot faktor tersebut juga akan kecil nilainya, demikian sebaliknya. Untuk alasan objektivitas tersebut di atas, maka pembahasan strategi Jurusan Manajemen FE Unipra selanjutnya lebih didasarkan pada hasil yang diperoleh melalui penggunaan pendekatan analisis matriks.

6.5.2. Rekomendasi Strategi

Rekomendasi strategi yang disarankan sebagai implikasi posisi Jurusan Manajemen FE Unipra berdasarkan IE matriks adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*grow and build*). Garis besar penjabaran dari implementasi strategi pertumbuhan tersebut dipetakan ke dalam matriks SWOT Jurusan Manajemen FE Universitas WR Supratman seperti tersaji pada lampiran 64. Berdasarkan pemetaan tersebut dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Pengembangan pasar (*market development*)
2. Strategi W – O : Penetrasi pasar (*market penetration*)

3. Strategi S – T : Penetrasi pasar (*market penetration*)
4. Strategi W – T : Pengembangan produk (*product development*)

Selanjutnya, digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* sebagai alat untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 analisis matriks, dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE Unipra berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan pasar (*market development*)
2. Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Pengembangan produk (*product development*)

Ketiga alternatif strategi tersebut direkomendasikan karena strategi-strategi itu merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yang berbeda, dengan kata lain strategi-strategi tersebut merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) untuk masing-masing alternatif strategi seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.17.

Dapat diketahui bahwa berdasarkan QSPM, untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE Unipra di masa yang akan datang hendaknya Jurusan Manajemen FE Unipra lebih memprioritaskan

penggunaan strategi penetrasi pasar (*market penetration*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 627.

6.5.3. Implementasi Rekomendasi Strategi

Berdasarkan hasil analisis diungkapkan bahwa Jurusan Manajemen FE Unipra akan lebih efektif di masa yang akan datang jika menerapkan strategi penetrasi pasar sebagai fokus strategi utamanya. Penetrasi pasar (*market penetration*) adalah suatu strategi dimana organisasi/perusahaan berusaha meningkatkan penjualan produk/jasa yang telah ada melalui usaha pemasaran secara optimal, sehingga meningkatkan pangsa pasar yang sudah ada.

Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) ini biasanya diterapkan pada kondisi sebagai berikut:

1. Skala ekonomi meningkat guna mendukung keunggulan bersaing
2. Adanya pengaruh yang tinggi antara pengeluaran pemasaran terhadap kenaikan penjualan
3. Adanya peningkatan penjualan di pasar industri, sedangkan pasar pesaing menurun
4. Masih adanya peluang/belum jenuhnya pasar untuk produk/jasa perusahaan.

Garis besar langkah-langkah implementasi strategi penetrasi pasar (*market penetration*) untuk Jurusan Manajemen FE Universitas WR Supratman, dapat disusun sebagai berikut:

1. Promosi

Pada intinya, tujuan utama strategi ini adalah untuk meningkatkan penjualan atas jasa/produk. Sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang industri penyedia jasa pendidikan, khususnya pendidikan tinggi, maka fokus Unipra adalah bagaimana menarik calon mahasiswa sebanyak mungkin. Efektivitas proses penjangkaran mahasiswa (baru) akan sangat bergantung pada efektif tidaknya usaha promosi yang dilakukan oleh Unipra itu sendiri. Pada analisis di bab terdahulu diketahui bahwa Unipra bisa dikatakan sangat jarang melakukan aktivitas promosi, dan hal tersebut merupakan salah satu kelemahan Unipra yang cukup besar. Padahal, Unipra memiliki sejumlah keunggulan, terutama dalam segi biaya kuliah yang terjangkau, kualitas dosen, dan memiliki citra serta reputasi akademis yang baik. Keunggulan-keunggulan tersebut tentu tidak akan diketahui masyarakat jika tidak tersosialisasi secara benar. Untuk itu, dalam jangka waktu beberapa tahun ke depan, Unipra harus menekankan aktivitas promosi sebagai agenda penting yang harus dilakukan. Untuk itu, beberapa hal perlu diperhatikan:

- a. Promosi yang gencar terutama dititikberatkan pada sosialisasi keunggulan-keunggulan yang dimiliki Unipra, dalam hal ini keunggulan biaya (SPP), kualitas, dan reputasi lembaga.
- b. Mengedepankan prestasi-prestasi yang pernah diraih oleh Unipra, dan mensosialisasikannya kepada masyarakat luas dan calon mahasiswa melalui ajang promosi tersebut.

- c. Mendata *alumnee progress report* secara berkala, untuk keperluan promosi dalam menjaring mahasiswa baru.

2. Produk

- a. Merancang muatan kurikulum yang lebih mengacu pada dunia kerja. Hal ini dirasakan perlu mengingat kebutuhan pendidikan tinggi bagi masyarakat dewasa ini pada akhirnya tetap akan bermuara sebagai upaya peningkatan kualitas taraf hidup di masa depan. Artinya, setiap orang yang masuk dan menjadi mahasiswa di Perguruan Tinggi Swasta manapun, tentu berharap bahwa ketika lulus, mereka akan lebih mudah mendapatkan pekerjaan yang layak dan sesuai dengan ilmu serta keterampilan yang mereka miliki. Dengan memperbanyak muatan kurikulum yang berorientasi pada dunia kerja, diharapkan kesenjangan antara kondisi dunia kerja dan pendidikan akan tereduksi.
- b. Meningkatkan investasi jangka panjang dalam bentuk perbaikan dan penambahan gedung/ruang perkuliahan, yang selama ini dirasakan kurang.

3. Pasar

- a. Pada masa yang akan datang, pengembangan Unipra hendaknya diarahkan untuk lebih memberikan perhatian kepada pasar non mahasiswa mumi, mengingat jumlah mereka sangat besar.
- b. Menjaring mahasiswa berpotensi tinggi, dengan memberikan keringanan biaya kuliah kepada calon mahasiswa berprestasi tinggi yang tidak mampu secara finansial.

4. Pelayanan

- a. Perbaikan dan peningkatan mutu pelayanan kepada mahasiswa dan dosen, baik pelayanan akademis maupun pelayanan administratif.

5. Tenaga Edukatif

- a. Peningkatan kualitas dosen, melalui pengiriman dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang magister dan doktoral, sehingga rasio dosen bergelar S2 dan S3 meningkat.
- b. Peningkatan mutu dosen melalui keikutsertaan mereka ke berbagai forum pelatihan, seminar, maupun diklat-diklat.
- c. Melakukan kerjasama dengan universitas lain (terutama PTN) untuk pengadaan dosen senior tidak tetap, untuk memenuhi kebutuhan, sementara dosen dengan kualifikasi setara jumlahnya belum memadai kebutuhan.
- d. Perekrutan tenaga edukatif perlu ditingkatkan, namun demikian tetap harus disesuaikan dengan kebutuhan dan mekanismenya lebih selektif, untuk menjaga mutu.
- e. Bagi dosen yang akan menduduki jabatan tertentu, perlu diberikan pembekalan pengetahuan terlebih dahulu, melalui pembinaan karier berjenjang.
- f. Memanfaatkan potensi dosen yang ada untuk menangani kegiatan yang berdampak langsung terhadap peningkatan citra dan reputasi lembaga, seperti pendirian pusat studi dan lembaga-lembaga kajian dan konsultasi.

6. Tenaga Administratif

- a. Peningkatan kualitas layanan tenaga administratif, melalui pola pembinaan dan pelatihan yang berkesinambungan.
- b. Peningkatan kualitas tenaga administrasi melalui pengenalan terhadap teknologi baru, pelatihan, dan pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
- c. Peningkatan jumlah tenaga administratif dengan jenjang pendidikan sarjana.
- d. Perbaikan sistem jenjang karir karyawan, agar lebih memacu produktifitas dan kinerja mereka.
- e. Menyempumakan sistem imbalan (*reward system*) bagi tenaga administratif, agar kinerja dan produktifitas mereka lebih efektif.

7. Kerjasama antar lembaga-lembaga terkait

- a. Menjalin kerjasama dengan penerbit atau pemasok buku untuk menyediakan perpustakaan secara reguler dengan dana yang relatif murah
- b. Senantiasa aktif menjalin kerjasama dengan berbagai pihak, terutama dalam upaya menggaet sponsor (terutama dari perusahaan di sekitar Jawa Timur) untuk penyediaan beasiswa pendidikan kepada mahasiswa yang berprestasi akademik tinggi.

6.6. Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

6.6.1. Posisi Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan analisis pada bab sebelumnya, diketahui letak posisi keunggulan kompetitif Jurusan Manajemen FE UPN “Veteran” yang dihasilkan dari dua macam pendekatan adalah sebagai berikut; pertama, melalui analisis SWOT dengan perbandingan nilai ETOP dan SAP yang kemudian hasilnya dipetakan ke dalam diagram analisis SWOT pada Gambar 5.11 menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE UPN terletak di antara sel 1 dan sel 2. Implikasinya adalah bahwa Jurusan Manajemen FE UPN berada pada situasi cukup menguntungkan, di mana organisasi menghadapi peluang lingkungan yang berimbang dengan ancaman lingkungannya, dan memiliki kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang yang ada serta dengan kekuatan tertentu menghadapi ancaman yang tidak menguntungkan. Dalam situasi seperti ini, strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh UPN adalah kombinasi antara strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*) dan strategi diversifikasi (*concentric, horizontal, dan conglomerate diversification*).

Kedua, dengan menggunakan pendekatan analisis IE matriks, dimana nilai total IFE dan nilai total EFE Jurusan Manajemen FE UPN “Veteran” dipetakan ke dalam IE matriks (Gambar 5.12), menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE UPN Veteran berada pada kuadran II. Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang

dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).

Dapat dilihat bahwa kedua pendekatan tersebut di atas, (analisis SWOT dan IE Matriks) menghasilkan konsistensi dalam hal posisi keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh UPN "Veteran". Kedua pendekatan itu sama-sama menjelaskan bahwa saat ini Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran" berada pada posisi yang cukup menguntungkan, yaitu organisasi Jurusan Manajemen FE UPN menghadapi beberapa peluang lingkungan, dan memiliki banyak kekuatan/keunggulan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut.

6.6.2. Rekomendasi Strategi

Konsistensi kedua pendekatan yang digunakan, menghasilkan rekomendasi strategi yang sejalan, yaitu sama-sama menganjurkan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*grow and build*). Penjabaran dari pelaksanaan strategi pertumbuhan tersebut dipetakan ke dalam matriks SWOT Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran" seperti tersaji pada lampiran 65. Berdasarkan pemetaan tersebut dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Pengembangan produk (*product development*)
2. Strategi W – O : Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Strategi S – T : Pengembangan pasar (*market development*)
4. Strategi W – T : Pengembangan produk (*product development*)

Selanjutnya untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya, digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* sebagai alat. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 analisis matriks, dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran" berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan produk (*product development*)
2. Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Pengembangan pasar (*market development*)

Alternatif-alternatif strategi ini direkomendasikan karena strategi-strategi tersebut merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yang berbeda, dengan kata lain strategi-strategi tersebut merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) untuk masing-masing alternatif strategi seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.20.

Berdasarkan analisis QSPM, diketahui bahwa untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE UPN di masa yang akan datang hendaknya UPN lebih memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan produk (*product development*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 663.

6.6.3. Implementasi Rekomendasi Strategi

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa untuk perkembangan selanjutnya, Jurusan Manajemen FE UPN Veteran disarankan agar lebih memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan produk (*product development*). Pengembangan produk, sebagaimana diutarakan oleh Pearce II dan Robinson (1997:299), pada intinya meliputi modifikasi cukup besar atas produk/jasa lama, atau menciptakan produk/jasa baru, yang masih berkaitan yang dapat dipasarkan kepada pelanggan lama melalui saluran yang sudah ada. Strategi ini seringkali digunakan untuk memperpanjang daur hidup produk/jasa yang sudah ada maupun untuk memanfaatkan reputasi yang telah diraih. Strategi ini diterapkan pada saat dimana:

- a. Produk/jasa yang telah ada berhasil dan telah mengalami tahap *jenuh/maturity stage*
- b. Adanya pesaing dengan tawaran produk sejenis yang berkualitas lebih baik dan lebih murah
- c. Adanya bagian penelitian dan pengembangan yang potensial
- d. Kondisi bersaing di industri yang sedang tumbuh

Untuk menyukseskan penerapan strategi pengembangan produk pada UPN Veteran, dibutuhkan dukungan dari program-program implementasi pada tingkatan fungsional. Secara umum, garis besarnya diuraikan sebagai berikut:

1. Pengembangan Organisasi

- a. Agar organisasi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur lebih taktis dalam menghadapi peluang dan ancaman dalam era

globalisasi mendatang, sehingga mempunyai keunggulan komparatif yang jauh lebih baik, maka perlu penyesuaian struktur organisasi ke arah organisasi yang *"self management"*. Penyesuaian bentuk ini terutama perlu diterapkan karena sebagaimana diketahui, keberadaan UPN selama ini tidak dapat dipisahkan dari fungsinya semula yaitu sebagai perguruan tinggi kedinasan di lingkungan Departemen Pertahanan, meskipun sejak tahun 1996 pengelolaannya sudah sepenuhnya diserahkan kepada YKPBS (Yayaan Kejuangan Panglima Besar Sudirman). Sebagai institusi yang pengelolaannya berkedudukan di Dephan, maka dalam melaksanakan kegiatan operasional sehari-hari UPN "Veteran" tidak sepenuhnya dapat mandiri, dalam arti memiliki kewenangan dalam memutuskan segala sesuatu, dalam batas-batas tertentu. Oleh karenanya, pergeseran arah organisasi kepada bentuk yang lebih mengarah pada *"self management"* diharapkan dapat memangkas dan memperpendek jalur birokrasi yang selama ini ada. Hal ini berlaku pula dalam pola hubungan fakultas – rektorat, selama ini misalnya, fakultas kerap kali tidak bisa betul-betul independen dalam menentukan dengan siapa pihaknya akan bekerjasama, dan banyak keputusan yang mestinya bisa diselesaikan di tingkat fakultas harus terlebih dahulu memperoleh persetujuan dari rektorat. Hal ini tentu memperpanjang proses birokrasi dan memakan waktu yang tidak sedikit. Diharapkan dengan

penyesuaian bentuk ini, tiap-tiap fakultas akan mampu mengelola manajemennya secara lebih baik dan efisien.

- b. Perlu adanya perampingan bentuk organisasi. Bentuk organisasi yang ramping namun efektif dan efisien akan mendukung tumbuhnya inovasi ke arah yang berkelanjutan.

2. Pemasaran

a. *Price*

1. Memberikan keringanan berupa pembebasan uang sumbangan masuk atau bantuan dana kuliah bagi calon mahasiswa yang berprestasi tetapi tidak memiliki dukungan finansial yang memadai.

b. Produk

1. Meningkatkan mutu output melalui pengembangan produk/jasa yang selama ini ada, dengan memanfaatkan fasilitas yang dimiliki universitas/pihak lain (*activity based sharing*). UPN Veteran selama ini belum memiliki fasilitas dan sarana perkuliahan yang cukup lengkap dan memadai, namun demikian hal ini bukan merupakan hambatan untuk menghasilkan mutu lulusan yang berkualitas. Beberapa hal dapat segera dilakukan untuk mengatasi kendala ini, antara lain dengan melakukan kerjasama *win-win* dengan universitas lain, yang memiliki sarana dan fasilitas lebih lengkap, melalui perjanjian pemakaian bersama fasilitas penunjang yang dimiliki oleh universitas lain tersebut, untuk membantu penyelenggaraan pendidikan di UPN, dengan kompensasi tertentu yang saling menguntungkan. Kompensasi yang

dimaksud, dapat berupa dana maupun tawaran *sharing knowledge and experience*. Hal ini merupakan bentuk lain dari usaha peningkatan kerjasama dengan berbagai pihak. Fasilitas dan sarana yang dapat dijadikan objek kerjasama *activity based sharing* ini antara lain adalah pemanfaatan bersama perpustakaan pusat, pusat komputer, dan pusat bahasa universitas lain.

2. Merancang muatan kurikulum yang lebih berorientasi kepada pasar/dunia kerja dengan menambah bobot mata kuliah praktikum.
3. Membeli beberapa inventaris berupa peralatan mengajar yang berteknologi maju yang dapat menunjang kegiatan perkuliahan dan mempertinggi mutu lulusan.

c. Promosi

1. Melaksanakan aktifitas promosi secara lebih efektif di beberapa media, dengan mengedepankan keunggulan dalam segi uang kuliah yang terjangkau serta kualitas dan pelayanan sebagai daya tarik utama.
2. Untuk memudahkan masyarakat dan calon mahasiswa mengakses informasi yang menyeluruh dan memadai tentang UPN, serta sebagai ajang promosi yang murah dan efektif, sudah saatnya UPN memiliki *homepage (web site)* di internet.
3. Mendata *alumnee progress report* secara berkala, dan memanfaatkannya untuk kepentingan promosi dalam upaya menjaring mahasiswa baru.

4. Mengedepankan prestasi-prestasi yang selama ini telah diraih oleh UPN kepada masyarakat/calon mahasiswa dalam setiap aktivitas promosinya.
5. Mengadakan promosi ke SMU-SMU untuk lebih memperkenalkan lembaganya.

d. Pelayanan

1. Perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan terhadap mahasiswa, baik layanan akademis maupun layanan administrasi, dengan mengembangkan sistem layanan yang profesional.

e. Pasar

1. Perlu dilakukan pengkajian lebih jauh mengenai kemungkinan segmen pasar yang baru, di luar daerah Jawa Timur dan sekitarnya. Segmen pasar UPN yang mungkin dapat diraih adalah calon mahasiswa yang berasal dari daerah Bali, Kalimantan Selatan, dan Kawasan Timur Indonesia.
2. Membidik pangsa pasar non-mahasiswa murni (mahasiswa yang juga berstatus karyawan/pegawai) sebagai fokus perhatian utama, mengingat jumlah mereka di UPN sangat besar.

3. Keuangan

a. *Reward* (Gaji dan Insentif)

1. UPN Veteran perlu melakukan penyempurnaan standardisasi *reward system* bagi para tenaga edukatif dan tenaga/karyawan administrasi. Pola penggajian yang efektif dan memotivasi hendaknya

dikembangkan berdasarkan pada kualitas, pengalaman, dan pendidikan tenaga edukatif dan administratif yang bersangkutan. Pemberian *reward* (berupa gaji dan insentif) kepada dosen dan karyawan selama ini dinilai belum cukup memuaskan. Hal tersebut terungkap dari wawancara dan mayoritas jawaban responden penelitian, di mana rating untuk faktor sukses kritis gaji dan insentif dosen dan karyawan, masing-masing hanya bernilai 2 (dua), yang artinya bahwa faktor sukses kritis tersebut merupakan kelemahan yang kecil bagi UPN Veteran. Jika hal ini tidak mendapat perhatian yang serius dari pengelola, maka bukan tidak mungkin akan berpotensi menjadi kendala bagi pengembangan UPN Veteran di masa datang, karena ketidakpuasan akan *reward* yang diterima dapat menjadikan pekerja (dalam hal ini, dosen) menjadi terdemotivasi.

b. Dana Pengembangan dan Pengelolaan

1. Pengelolaan dana yang selama ini sudah sangat baik, perlu terus ditingkatkan yaitu dengan menyempurnakan sistem komputerisasi akuntansi, sehingga dapat berperan lebih banyak untuk kepentingan keuangan maupun operasional.
2. Jika terdapat *idle money* sebaiknya dimanfaatkan untuk kepentingan investasi jangka panjang, seperti peningkatan kualitas tenaga edukatif, baik melalui pendanaan studi lanjut para dosen, pembelian peralatan, dan sebagainya.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Dosen

1. Peningkatan kualitas dosen, melalui pengiriman dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang magister dan doktoral. Dengan dilakukannya upaya ini, maka secara bertahap rasio dosen bergelar S2 dan S3 pada UPN "Veteran", terutama di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, akan semakin meningkat.
2. Peningkatan mutu dosen melalui keikutsertaan mereka secara aktif ke berbagai forum pelatihan, seminar, maupun diklat-diklat.
3. Melakukan kerjasama dengan universitas lain (terutama PTN) untuk pengadaan dosen senior tidak tetap, untuk memenuhi kebutuhan, sementara dosen dengan kualifikasi setara jumlahnya belum memadai kebutuhan.
4. Perekrutan tenaga edukatif perlu ditingkatkan, namun demikian tetap harus disesuaikan dengan kebutuhan dan mekanismenya lebih selektif, untuk menjaga mutu.
5. Bagi dosen yang akan menduduki jabatan tertentu, perlu diberikan pembekalan pengetahuan terlebih dahulu, melalui pembinaan karier berjenjang.
6. Memanfaatkan potensi dosen yang ada untuk menangani kegiatan yang berdampak langsung terhadap peningkatan citra dan reputasi lembaga, seperti pendirian pusat studi dan lembaga-lembaga kajian dan konsultasi.

b. Tenaga Administratif

1. Peningkatan kualitas layanan tenaga administratif, melalui pola pembinaan dan pelatihan yang berkesinambungan.
2. Peningkatan jumlah tenaga administratif dengan jenjang pendidikan sarjana.
3. Perbaikan sistem jenjang karir karyawan, agar lebih memacu produktifitas dan kinerja mereka.

5. Kegiatan Riset dan Pengembangan

- a. Mengadakan *workshop/lokakarya* penelitian bagi dosen dan mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, dengan tujuan untuk meningkatkan animo mereka dalam melaksanakan kegiatan penelitian, dan meningkatkan kemampuan serta pengetahuan meneliti mereka.
- b. Riset dan pengembangan diarahkan kepada inovasi berkelanjutan yang membawa manfaat langsung baik bagi universitas maupun bagi masyarakat secara umum.
- c. Memberikan stimulan berupa insentif maupun penghargaan tertentu kepada dosen dan mahasiswa yang mampu menghasilkan penelitian yang bermanfaat bagi almamater.
- d. Memberikan dukungan terutama secara finansial, baik dari universitas maupun dengan jalan membantu mencari sponsor, kepada dosen dan mahasiswa berpotensi untuk membiayai penelitian mereka.

6.7. Universitas Bhayangkara (Ubhara)

6.7.1. Posisi Keunggulan Kompetitif

Berpijak pada hasil analisis pada Bab 5, diketahui letak posisi keunggulan kompetitif Jurusan Manajemen FE Universitas Bhayangkara (Ubhara) melalui penggunaan dua macam pendekatan adalah sebagai berikut; pertama, melalui analisis SWOT dengan perbandingan nilai ETOP dan SAP yang kemudian hasilnya dipetakan ke dalam diagram analisis SWOT pada Gambar 5.13, diperlihatkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Ubhara terletak pada sel 1. Strategi yang paling sesuai untuk posisi ini adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*).

Kedua, dengan menggunakan pendekatan analisis IE matriks, dimana nilai total IFE dan nilai total EFE dipetakan ke dalam IE matriks Jurusan Manajemen FE Ubhara (Gambar 5.14), ditunjukkan bahwa posisinya berada pada kuadran II. Implikasi dari posisi ini adalah bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan ialah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).

Kedua pendekatan tersebut di atas, (analisis SWOT dan IE Matriks) menghasilkan suatu konsistensi dalam hal posisi keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE Ubhara, dimana kedua pendekatan itu sama-sama menjelaskan bahwa saat ini Jurusan Manajemen FE Ubhara berada pada posisi yang cukup menguntungkan. Universitas Bhayangkara

menghadapi beberapa peluang lingkungan dan memiliki banyak kekuatan internal yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang yang ada.

6.7.2. Rekomendasi Strategi

Oleh karena kedua pendekatan tersebut di atas menghasilkan dua posisi yang konsisten satu sama lain, maka rekomendasi strategi yang dihasilkan juga memiliki arah yang sama, dimana keduanya menganjurkan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*grow and build*). Garis besar penjabaran dari implementasi strategi pertumbuhan tersebut dipetakan ke dalam matriks SWOT Jurusan Manajemen FE Ubhara seperti terlihat pada lampiran 66. Pada Matriks SWOT dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Pengembangan produk (*product development*)
2. Strategi W – O : Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Strategi S – T : Pengembangan produk (*product development*)
4. Strategi W – T : Pengembangan produk (*product development*)

Selanjutnya, untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya, digunakanlah *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* sebagai alat. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE Ubhara berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan produk (*product development*)

2. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Alternatif-alternatif strategi ini direkomendasikan karena strategi-strategi tersebut merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yang berbeda, dengan kata lain strategi-strategi tersebut merupakan *matching result*. Berdasarkan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) untuk masing-masing alternatif strategi seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.23.

Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diketahui bahwa untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE Ubhara di masa yang akan datang hendaknya Ubhara lebih memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan produk (*product development*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 694.

6.7.3. Implementasi Rekomendasi Strategi

Hasil analisis mengungkapkan bahwa untuk perkembangan selanjutnya, Ubhara ditekankan untuk memprioritaskan penggunaan strategi pengembangan produk (*product development*). Pengembangan produk, menurut Umar (1999:150) merupakan suatu strategi yang berusaha agar perusahaan/organisasi dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang ada sekarang. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan/atau mengembangkan produk/jasa yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan jika produk sudah berada

pada tahap jenuh, pesaing menawarkan produk/jasa yang sama tetapi lebih baik dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

Guna menyukseskan penerapan strategi pengembangan produk pada Untag Surabaya, dibutuhkan dukungan dari program-program implementasi pada tingkatan fungsional. Garis besarnya diuraikan sebagai berikut:

1. Pemasaran

a. Price

1. Memberikan keringanan berupa pembebasan uang sumbangan masuk atau dana kuliah bagi calon mahasiswa yang berprestasi tinggi tetapi tidak mampu secara ekonomi.

b. Produk dan Fasilitas

1. Merespons kebutuhan mahasiswa terhadap produk/perlengkapan perkuliahan yang berbasis teknologi tinggi, seperti internet, dan sebagainya. Pengadaan perlengkapan ini diupayakan secara bertahap sesuai dengan kebutuhan dan kondisi keuangan yang ada. Diharapkan paling tidak dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan, Ubhara sudah dilengkapi dengan sarana perkuliahan berbasis teknologi tinggi yang memadai.
2. Pengembangan muatan kurikulum dari yang sudah ada sekarang, sehingga lebih aspiratif terhadap kebutuhan dan permintaan pasar tenaga kerja.

3. Menjalin kerjasama dengan beberapa penerbit dan pemasok buku untuk perpustakaan secara reguler dengan dana yang murah. Melalui kebijakan ini, diharapkan kekurangan bahan kepustakaan dan koleksi ilmiah perpustakaan pusat Ubhara yang semula kurang memadai, berangsur-angsur dapat diatasi.
4. Memanfaatkan penggunaan inovasi teknologi informasi untuk mengelola perpustakaan. Misalnya dengan menggunakan sistem OPAC untuk penelusuran koleksi perpustakaan, dan sebagainya.

c. Promosi

1. Melaksanakan aktifitas promosi secara lebih efektif di beberapa media, dengan menonjolkan keunggulan di bidang biaya kuliah yang terjangkau, kualitas dan pelayanan yang baik sebagai daya tarik utama.
2. Untuk memudahkan masyarakat dan calon mahasiswa mengakses informasi yang menyeluruh dan memadai tentang Ubhara, dan sebagai wadah berpromosi yang efektif dan efisien, sudah saatnya Ubhara memiliki *homepage (web site)* di internet.

2. Keuangan

a. *Reward* (Gaji dan Insentif)

1. Ubhara perlu terus melakukan peninjauan terhadap standardisasi *reward system* bagi para tenaga edukatif. Pola penggajian yang efektif dan memotivasi hendaknya dikembangkan berdasarkan pada kualitas, pengalaman, dan pendidikan tenaga edukatif yang bersangkutan.

Pemberian *reward* (berupa gaji dan insentif) kepada dosen selama ini dinilai telah cukup memuaskan, dan kondisi ini hendaknya terus dipelihara dan dipertahankan, karena tanggapan pekerja terhadap *reward* yang diterima dapat menentukan apakah para pekerja (dalam hal ini, dosen dan karyawan) akan semakin termotivasi atau sebaliknya menjadi demotivasi.

b. Dana Pengembangan dan Pengelolaan

1. Pengelolaan dana yang selama ini sudah sangat baik, perlu terus ditingkatkan yaitu dengan menyempurnakan sistem komputerisasi akuntansi, sehingga dapat berperan lebih banyak untuk kepentingan keuangan maupun operasional.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Dosen

1. Meningkatkan kualitas dosen, melalui pengiriman dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang magister dan doktoral, sehingga rasio dosen bergelar S2 dan S3 yang dimiliki Ubhara semakin meningkat.
2. Melakukan kerjasama dengan universitas lain (terutama PTN) untuk pengadaan dosen senior tidak tetap, untuk memenuhi kebutuhan, sementara dosen dengan kualifikasi setara jumlahnya belum memadai kebutuhan.
3. Perekrutan tenaga edukatif perlu ditingkatkan, mengingat jumlah tenaga edukatif tetap yang dimiliki Ubahara dewasa ini masih belum

memadai. Namun demikian, proses perekrutan ini tetap harus disesuaikan dengan kebutuhan dan mekanismenya lebih selektif, untuk menjaga mutu.

4. Bagi dosen yang akan menduduki jabatan tertentu, perlu diberikan pembekalan pengetahuan terlebih dahulu, melalui pembinaan karier berjenjang.
5. Memanfaatkan potensi dosen senior dan dosen yang berkualifikasi S2 dan S3 untuk menangani proyek/kegiatan yang berdampak langsung terhadap peningkatan citra positif universitas/fakultas, misalnya melalui layanan lembaga konsultasi dan lembaga kajian atau pusat studi.
6. Pembinaan dan peningkatan kualitas dosen melalui keikutsertaan mereka ke berbagai seminar, pelatihan, dan forum-forum ilmiah.

c. Tenaga Administratif

1. Peningkatan kualitas layanan tenaga administratif, melalui pola pembinaan dan pelatihan yang berkesinambungan, sehingga tetap menjadi tenaga terampil yang dapat diandalkan sesuai bidang keahliannya masing-masing.
2. Peningkatan jumlah tenaga administratif dengan latar belakang pendidikan sarjana. Dua upaya yang bisa dilakukan Ubhara dalam hal ini, yaitu pertama, dengan merekrut tenaga administratif baru dengan latar belakang pendidikan sarjana, atau dengan memberikan beasiswa kepada beberapa tenaga administratif potensial untuk melanjutkan pendidikan mereka di Ubhara tanpa harus meninggalkan pekerjaannya.

4. Kegiatan Riset dan Pengembangan

- a. Merangsang minat mahasiswa dan dosen untuk lebih mengembangkan ilmu yang mereka miliki melalui berbagai bentuk riset dan penelitian yang bermanfaat, sehingga dapat menghasilkan penemuan yang berguna dan berdaya jual tinggi.
- b. Mengadakan *workshop*/lokakarya penelitian bagi dosen dan mahasiswa, dengan tujuan untuk meningkatkan animo mereka dalam melaksanakan kegiatan penelitian, dan meningkatkan kemampuan serta pengetahuan meneliti mereka.
- c. Riset dan pengembangan diarahkan kepada inovasi berkelanjutan yang membawa manfaat langsung baik bagi universitas maupun bagi masyarakat secara umum.
- d. Memberikan stimulan berupa insentif maupun penghargaan tertentu kepada dosen dan mahasiswa yang mampu menghasilkan penelitian yang bermanfaat bagi almamater.
- e. Memberikan dukungan terutama secara finansial, baik dari universitas maupun dengan jalan membantu mencari sponsor, kepada dosen dan mahasiswa berpotensi untuk membiayai penelitian mereka.

6.8. Universitas Kristen (UK) Petra

6.8.1. Posisi Keunggulan Kompetitif

Mengacu pada hasil analisis seperti yang telah diuraikan dalam Bab 5, diketahui bahwa letak posisi keunggulan kompetitif Jurusan Manajemen FE

Universitas Kristen (UK) Petra, berdasarkan penggunaan analisis SWOT dengan membandingkan nilai ETOP dan SAP, serta kemudian memetakan hasilnya ke dalam diagram analisis SWOT pada Gambar 5.15, menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE UK Petra terletak pada sel 1. Implikasinya adalah bahwa UK Petra, terutama Jurusan Manajemen Fakultas Ekonominya, menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut. Strategi yang paling tepat untuk posisi ini adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*).

Sementara, hasil pemetaan nilai total IFE dan nilai total EFE Jurusan Manajemen FE UK Petra ke dalam IE matriks (Gambar 5.16), menunjukkan bahwa posisinya berada pada kuadran I. Posisi ini juga memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).

Dapat dilihat bahwa kedua pendekatan tersebut di atas, (analisis SWOT dan IE Matriks) menghasilkan konsistensi dalam hal posisi keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE UK Petra. Kedua pendekatan itu sama-sama menjelaskan bahwa saat ini Jurusan Manajemen FE UK Petra berada pada posisi yang cukup menguntungkan, yaitu organisasi sedang menghadapi banyak peluang lingkungan daripada ancaman yang ada

di sekitar lingkup organisasinya, dan memiliki banyak kekuatan/keunggulan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut.

6.8.2. Rekomendasi Strategi

Konsistensi kedua pendekatan yang digunakan, menghasilkan rekomendasi strategi yang sejalan, yaitu sama-sama menganjurkan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*grow and build*). Penjabaran dari pelaksanaan strategi pertumbuhan tersebut dipetakan ke dalam matriks SWOT Jurusan Manajemen FE Universitas Kristen (UK) Petra seperti tersaji pada lampiran 67. Berdasarkan pemetaan tersebut dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Integrasi horizontal (*horizontal integration*)
2. Strategi W – O : Pengembangan pasar (*market development*)
3. Strategi S – T : Penetrasi pasar (*market penetration*)
4. Strategi W – T : Penetrasi pasar (*market penetration*)

Selanjutnya, digunakan matriks QSPM sebagai alat untuk menentukan strategi manakah yang lebih efektif untuk diterapkan. Matriks ini merupakan alat untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap 1 dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE UK Petra berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Integrasi horizontal (*horizontal integration*)
2. Pengembangan pasar (*market development*)
3. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Alternatif-alternatif strategi ini direkomendasikan karena strategi-strategi tersebut merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yang berbeda, dengan kata lain strategi-strategi tersebut merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) untuk masing-masing alternatif strategi seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.26.

Berdasarkan analisis dengan menggunakan QSPM, dapat diketahui bahwa untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE UK Petra di masa yang akan datang hendaknya UK Petra lebih memprioritaskan penggunaan strategi Integrasi horizontal (*horizontal integration*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 778.

6.8.3. Implementasi Rekomendasi Strategi

Strategi yang direkomendasikan untuk pengembangan Jurusan Manajemen FE UK Petra pada waktu mendatang, sebagaimana diungkapkan dalam analisis sebelumnya, adalah cenderung pada pemilihan strategi integrasi horizontal (*horizontal integration*). Pearce II dan Robinson (1997:302) menyatakan bahwa suatu strategi dikatakan sebagai strategi integrasi horizontal (*horizontal integration*), apabila strategi jangka panjang perusahaan/organisasi tersebut didasarkan pada pertumbuhan melalui

akuisisi satu atau beberapa perusahaan/organisasi sejenis yang beroperasi pada tingkat rangkaian produksi-pemasaran yang sama.

Strategi integrasi horizontal (*horizontal integration*) bertujuan untuk meningkatkan kontrol atas pesaing (*competitor*). Strategi ini diterapkan pada saat di mana:

- a. Perusahaan/organisasi dapat menggali karakteristik monopolistik di suatu daerah tertentu tanpa melanggar hukum dan peraturan
- b. Perusahaan/organisasi sedang menghadapi persaingan di industri yang sedang tumbuh/berkembang
- c. Perusahaan/organisasi berkeinginan meningkatkan skala ekonomi guna mendukung keunggulan bersaing
- d. Memiliki modal dan keahlian sumber daya manusia yang cukup untuk melaksanakan perluasan perusahaan.

Rencana implementasi strategi integrasi horizontal (*horizontal integration*) yang akan dilaksanakan pada UK Petra adalah sebagai berikut:

1. Strategi Jangka Pendek

Merupakan suatu strategi yang digunakan oleh UK Petra dalam rangka mencapai sasaran-sasaran jangka panjangnya. Strategi tersebut berupa rencana induk pengembangan, meliputi pengembangan produk/kurikulum, perluasan pasar, pengembangan fisik kampus dan perluasan usaha melalui akuisisi lembaga sejenis. Ini berarti UK Petra harus mengerahkan segenap kemampuan dan sumberdaya yang dimilikinya untuk mencapai pertumbuhan dan perkembangan yang stabil dengan tetap memfokuskan

pada sasaran-sasaran jangka panjang yang ada, dengan tujuan untuk memperkuat reputasi (*brand image*) yang dimilikinya.

2. Strategi Operasional

Strategi operasional merupakan penerjemahan rumusan strategi jangka pendek ke dalam rencana-rencana kegiatan masing-masing bidang fungsional dalam suatu organisasi, menjelaskan strategi dasar dengan memberikan rincian yang lebih spesifik tentang bagaimana unit-unit fungsional dalam organisasi tersebut harus ditata dalam periode jangka pendek tertentu. Dengan demikian, strategi operasional UK Petra berfungsi sebagai alat bantu implementasi strategi dasar UK Petra dengan cara mengorganisir dan menggerakkan unit-unit fungsional organisasi dalam kegiatan operasional organisasi UK Petra sehari-hari. Dalam penerapannya, terdapat dua sasaran dalam strategi operasional, yaitu sasaran tahunan dan sasaran jangka panjang.

a. Sasaran Tahunan

Sasaran tahunan adalah pernyataan-pernyataan (*statement*) yang spesifik dan terukur, yang diharapkan akan dicapai oleh unit-unit fungsional organisasi UK Petra, dalam rangka memberikan kontribusi bagi tercapainya sasaran jangka panjang melalui implementasi strategi dasarnya. Harapan dan aspirasi jangka panjang yang ingin dicapai oleh UK Petra diterjemahkan ke dalam sasaran tahunan ini, untuk kemudian dikembangkan sedemikian rupa sehingga dapat dipergunakan sebagai fasilitator dan motivator implementasi strategi yang efektif. Sasaran

tahunan juga berfungsi sebagai dasar pengendalian dan penilaian kinerja organisasi. Suatu sasaran tahunan harus dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip: memiliki kaitan yang jelas dengan satu atau lebih sasaran jangka panjang strategi dasar, dapat diukur, terintegrasi dan terkoordinasi, serta menggambarkan skala prioritas.

b. Sasaran Jangka Panjang

Berdasarkan hasil analisis seperti yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka sasaran jangka panjang yang layak diprioritaskan untuk kurun waktu beberapa tahun ke depan adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Organisasi

a. Perluasan Fisik

1. Pembangunan atau Renovasi Gedung

Dengan luas bangunan yang ada sampai saat ini yaitu seluas 74.917,96 m² dan total area sebesar 130.876 m², sebenarnya sudah sangat memadai bagi UK Petra untuk menampung sejumlah mahasiswa yang hingga kini jumlahnya mencapai 10.821 orang. Namun demikian untuk mengantisipasi perkembangan dan pertumbuhan di masa yang akan datang, mengingat semakin tingginya apresiasi masyarakat (baik dari wilayah Jawa Timur maupun daerah-daerah lain di Indonesia) terhadap kualitas UK Petra, maka UK Petra perlu terus mengembangkan desain rencana proyek yang berhubungan dengan modifikasi fisik kampus.

Modifikasi ini bisa berbentuk penambahan gedung baru, maupun perluasan atau renovasi gedung-gedung yang sudah ada. Kemungkinan pengembangan fisik kampus juga ditunjang oleh masih besarnya lahan kosong yang tersedia, yaitu sekitar 55.000 m². Sejak beberapa tahun yang lalu, UK Petra sudah memiliki Unit Perencanaan Fisik Kampus yang bertugas mendesain rencana proyek sampai proses pelaksanaan proyek yang bersangkutan. Unit ini hendaknya terus dipertahankan keberadaannya, karena peran dan fungsinya yang strategis dalam merancang *master plan* UK Petra.

2. Pembangunan Pusat Jaringan Informasi

Pusat jaringan informasi yang dimaksud disini, bukanlah seperti pusat informasi yang selama ini dimiliki oleh UK Petra. Selama ini UK Petra memang memiliki pusat informasi yang bernaung di bawah Unit Humas dan Informasi Studi. Tetapi, sesuai dengan namanya, maka unit ini lebih berfungsi sebagai wadah penghubung antara UK Petra dan publik yang menginginkan informasi tentang kondisi internal UK Petra, sehingga titik berat bidang tugasnya adalah cenderung pada fungsi kehumasan. Sementara pusat informasi yang direkomendasikan di sini adalah suatu unit terpisah yang tugas dan fungsinya mengumpulkan, memberi

masukan, dan mengupayakan data-data yang diperlukan bagi proses operasional UK Petra sehari-hari, baik meliputi proses akademik, penelitian, pengabdian masyarakat, maupun administrasi sehari-hari. Sehingga diharapkan dalam jangka waktu beberapa tahun ke depan, semua keputusan baik yang berkaitan dengan bidang akademis maupun non akademis di lingkungan UK Petra, diambil dan dirumuskan berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan oleh bagian ini.

b. Pengembangan (Ekspansi) Usaha

Sampai sejauh ini, UK Petra dapat dikatakan sebagai PTS yang menempati posisi "*leader*" di antara PTS-PTS yang ada di wilayah Surabaya, mengingat kompleksitas sarana dan fasilitas yang dimilikinya, serta kualitas dan reputasi yang disandangnya. Posisi "*leader*" ini berlaku tidak hanya bagi Jurusan Manajemen pada FE, tetapi juga hampir semua jurusan dan fakultas-fakultas lainnya. Namun demikian, meskipun UK Petra sudah berada pada posisi yang sangat meyakinkan, UK Petra tetap menganggap bahwa semua PTS yang ada di wilayah ini merupakan pesaing potensialnya. Hal ini berbeda pada beberapa PTS (terutama yang identik sebagai PTS dengan orientasi masyarakat dari golongan ekonomi menengah ke bawah) yang beranggapan bahwa PTS sekelas UK Petra

bukanlah pesaing mereka, karena mereka bermain dan mengelola pasar dari kelas yang berbeda. Sikap UK Petra tersebut menjadikan UK Petra selalu mewaspadaikan lingkungan di sekitarnya. Untuk pengembangan ke depan, dengan dukungan dana yang lebih dari cukup untuk melakukan pengembangan, maka UK Petra dapat menjajaki kemungkinan "akuisisi" atas PTS lain di wilayah Surabaya, yang sedang mengalami kebangkrutan dan kemudian mengelolanya sesuai standar UK Petra, membenahi organisasinya, dan menata dan melengkapi sarana dan fasilitasnya serta memperbaiki kualitas lulusannya. Jika tidak mungkin dilakukan akuisisi secara keseluruhan, maka bisa dilakukan dalam bentuk kepemilikan sebagian.

2. Pemasaran

a. Produk (Bidang Akademik)

1. Mengembangkan jenis layanan jasa (produk) baru, selain pelaksanaan program pendidikan yang selama ini ada. Jenis produk baru tersebut dapat berupa melakukan kerjasama *win-win* dengan pihak/instansi lain, melalui pemanfaatan fasilitas penunjang yang dimiliki oleh UK Petra untuk membantu pihak/instansi lain tersebut, dengan kompensasi tertentu yang saling menguntungkan. Hal ini merupakan bentuk lain dari usaha peningkatan *value added* melalui pengoptimalan fasilitas dan sarana yang ada, selain juga

merupakan upaya penambahan sumber dana, dan peningkatan kerjasama, terutama di bidang pengabdian masyarakat. Fasilitas dan sarana yang dapat dikembangkan menjadi jenis layanan jasa (produk) baru tersebut dapat berupa tawaran pemanfaatan bersama perpustakaan pusat, pusat komputer, dan pusat bahasa yang dimiliki UK Petra, disamping kerjasama dalam perancangan situs internet dan kerjasama berbasis teknologi informasi lainnya. Selain itu pengembangan produk berupa *short-course* (kursus singkat) bagi para praktisi usaha, layanan konsultasi manajemen dan bisnis, dan sebagainya, dapat pula menjadi alternatif pilihan pengembangan.

2. Keanekaragaman jenis jasa (produk) yang memberikan *value added* yang tinggi tersebut perlu terus ditingkatkan dan diupayakan, agar selalu mengarah kepada kepuasan konsumen. Caranya adalah dengan terus meningkatkan dan mempertahankan kualitas jasa (produk), kualitas layanan, dan kesinambungan prosesnya.
3. Jenis produk yang dikembangkan tidak hanya terbatas pada segmen akademisi saja, tetapi juga pengembangan produk untuk masyarakat dunia usaha dan umum (misalnya melalui seminar dan konsultasi).

4. Mengembangkan kurikulum yang ada sehingga lebih akomodatif terhadap kondisi dan permintaan pasar tenaga kerja.
- b. *Price* (Uang kuliah: SPP dan USM)
1. Memberikan keringanan berupa pembebasan uang sumbangan masuk (USM) atau bantuan dana kuliah (SPP) bagi calon mahasiswa yang berprestasi tetapi tidak mampu secara ekonomi.
 2. Menetapkan kebijakan subsidi silang, yaitu melalui pemungutan USM dan SPP yang berbeda-beda bagi setiap mahasiswa, sesuai dengan kemampuan mereka. Melalui kebijakan ini diharapkan mahasiswa yang berasal dari keluarga mampu dapat turut mensubsidi dana pendidikan bagi mahasiswa yang kurang beruntung secara finansial.
 3. Memperbanyak jumlah penerima beasiswa setiap tahunnya, dengan memperingan syarat perolehan beasiswa.
 4. Mencari lebih banyak sponsor untuk membiayai pendanaan mahasiswa berprestasi, misalnya dengan menjalin kerjasama kontrak kerja untuk mahasiswa yang mendapat beasiswa.
- c. *Promosi*
1. Mempertahankan pelaksanaan aktifitas promosi yang sejauh ini sudah efektif, dengan lebih menonjolkan keunggulan

fasilitas dan sarana perkuliahan, kualitas dosen, mutu lulusan, pelayanan prima, keunggulan teknologi, dan reputasi lembaga yang sangat baik.

2. Mencoba beriklan di media lain yang jauh lebih efektif, seperti media audio-visual (televisi), sehingga jangkauan penyebaran informasi mengenai keunggulan dan keberadaan UK Petra menjadi lebih luas.
3. Lebih aktif melakukan safari promosi ke berbagai SMU di Jawa Timur dan daerah Kawasan Timur Indonesia, terutama ke SMU-SMU Kristen.
4. Mengedepankan prestasi-prestasi yang selama ini telah dicapai oleh UK Petra kepada calon mahasiswa dan masyarakat luas.
5. Mendata *alumnee progress report* secara berkala, dan memanfaatkannya untuk kepentingan promosi dalam rangka menjaring mahasiswa baru.

d. Pasar

1. Memperluas cakupan segmen pasar, dengan melakukan aktifitas promosi yang menjangkau daerah-daerah lain di Indonesia, terutama wilayah KTI.
2. Mengembangkan pasar melalui pembukaan kelas-kelas jauh di berbagai kota yang memungkinkan.

6.9. Universitas Surabaya (Ubaya)

6.9.1. Posisi Keunggulan Kompetitif

Berpijak pada hasil analisis seperti yang telah diuraikan dalam Bab 5, diketahui bahwa letak posisi keunggulan kompetitif Jurusan Manajemen FE Universitas Surabaya (Ubaya), berdasarkan penggunaan analisis SWOT dengan membandingkan nilai ETOP dan SAP, serta kemudian memetakan hasilnya ke dalam diagram analisis SWOT pada Gambar 5.17 menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Ubaya terletak pada sel 1. Implikasinya adalah bahwa organisasi Jurusan Manajemen FE Ubaya menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut. Strategi yang paling tepat untuk posisi ini adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*).

Sementara, hasil pemetaan nilai total IFE dan nilai total EFE ke dalam IE matriks (Gambar 5.18), menunjukkan bahwa posisi Jurusan Manajemen FE Ubaya berada pada kuadran I. Posisi ini memiliki implikasi bahwa strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi pertumbuhan (*grow and build*). Strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan adalah *Intensive strategy* (*market penetration, market development, dan product development*), serta *Integration strategy* (*vertical integration dan horizontal integration*).

Tampak jelas bahwa kedua pendekatan tersebut di atas, (analisis SWOT dan IE Matriks) menghasilkan konsistensi dalam hal posisi keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh Jurusan Manajemen FE Ubaya. Kedua

pendekatan itu sama-sama menjelaskan bahwa saat ini Jurusan Manajemen FE Ubaya berada pada posisi yang cukup menguntungkan, yaitu organisasi Jurusan Manajemen FE Ubaya menghadapi banyak peluang lingkungan daripada ancaman yang ada di sekitar lingkup organisasinya, dan memiliki banyak kekuatan/keunggulan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut.

6.9.2. Rekomendasi Strategi

Konsistensi kedua pendekatan yang digunakan, menghasilkan rekomendasi strategi yang sejalan, yaitu sama-sama menganjurkan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*grow and build*). Penjabaran dari pelaksanaan strategi pertumbuhan tersebut dipetakan ke dalam matriks matriks SWOT Jurusan Manajemen FE Universitas Surabaya seperti tersaji pada lampiran 68. Berdasarkan pemetaan tersebut dapat digali alternatif-alternatif strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

1. Strategi S – O : Integrasi horizontal (*horizontal integration*)
2. Strategi W – O : Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Strategi S – T : Penetrasi pasar (*market penetration*)
4. Strategi W – T : Pengembangan pasar (*market development*)

Selanjutnya, digunakan matriks QSPM sebagai alat untuk menentukan strategi manakah yang lebih efektif untuk diterapkan. Matriks ini merupakan alat untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara lebih obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks ini disusun dengan menggunakan *input*

dari hasil analisis pada tahap 1 dan *matching result* pada tahap 2. Rekomendasi strategi yang dapat dikembangkan untuk Jurusan Manajemen FE Ubaya berdasarkan hasil tahap 2 dengan menggunakan *IE matrix* dan *SWOT matrix* adalah sebagai berikut:

1. Integrasi horizontal (*horizontal integration*)
2. Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Pengembangan pasar (*market development*)

Alternatif-alternatif strategi ini direkomendasikan karena strategi-strategi tersebut merupakan strategi yang sama yang dihasilkan melalui penggunaan dua matriks yang berbeda, dengan kata lain strategi-strategi tersebut merupakan *matching result*. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan QSPM, diperoleh nilai total kemenarikan relatif (*Total Attractiveness Score*) untuk masing-masing alternatif strategi seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.29.

Berdasarkan analisis dengan menggunakan QSPM, diketahui bahwa untuk keperluan pengembangan Jurusan Manajemen FE Ubaya di masa yang akan datang hendaknya organisasi Jurusan Manajemen FE Ubaya lebih memprioritaskan penggunaan strategi Integrasi horizontal (*horizontal integration*). Strategi ini dipilih karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) yang terbesar diantara berbagai alternatif strategi yang ada, yaitu = 785.

6.9.3. Implementasi Rekomendasi Strategi

Strategi yang direkomendasikan untuk pengembangan Jurusan Manajemen FE Ubaya pada waktu mendatang, sebagaimana diungkapkan

dalam analisis sebelumnya, adalah cenderung pada pemilihan strategi integrasi horizontal (*horizontal integration*). Pearce II dan Robinson (1997:302) menyatakan bahwa suatu strategi dikatakan sebagai strategi integrasi horizontal (*horizontal integration*), apabila strategi jangka panjang perusahaan/organisasi tersebut didasarkan pada pertumbuhan melalui akuisisi satu atau beberapa perusahaan/organisasi sejenis yang beroperasi pada tingkat rangkaian produksi-pemasaran yang sama. Strategi integrasi horizontal (*horizontal integration*) bertujuan untuk meningkatkan kontrol atas pesaing (*competitor*).

Implementasi strategi integrasi horizontal (*horizontal integration*) yang dapat dilakukan oleh Jurusan Manajemen FE Ubaya dapat dijabarkan ke dalam strategi-strategi berdasarkan bagian-bagian fungsional organisasi. Langkah-langkah implementasinya adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Organisasi

- a. Perluasan Fisik

1. Pembangunan atau Renovasi Gedung

Dengan luas bangunan yang ada sampai saat ini yaitu seluas 40.487 m² dan total area sebesar 142.045 m², sebenarnya sudah sangat memadai bagi Ubaya untuk menampung sejumlah mahasiswa yang hingga kini jumlahnya mencapai lebih dari 10.000 orang. Namun demikian untuk mengantisipasi perkembangan dan pertumbuhan di masa yang akan datang, mengingat

semakin tingginya apresiasi masyarakat (baik dari wilayah Jawa Timur maupun daerah-daerah lain di Indonesia) terhadap kualitas Ubaya, maka Ubaya perlu terus mengembangkan desain rencana proyek yang berhubungan dengan modifikasi fisik kampus. Modifikasi ini bisa berbentuk penambahan gedung baru, maupun perluasan atau renovasi gedung-gedung yang sudah ada. Kemungkinan pengembangan fisik kampus juga ditunjang oleh masih besarnya lahan kosong yang tersedia, yaitu sekitar 140.000 m². Untuk itu, Ubaya sebaiknya memiliki Unit Perencanaan Fisik Kampus yang bertugas mendesain rencana proyek sampai proses pelaksanaan proyek yang bersangkutan. Unit ini sangat penting keberadaannya, karena peran dan fungsinya yang strategis dalam merancang *master plan* pengembangan kampus Ubaya dalam tahun-tahun mendatang.

2. Pembangunan Pusat Jaringan Informasi

Universitas Surabaya (Ubaya) perlu membangun suatu pusat jaringan informasi yang tugas dan fungsinya mengumpulkan, memberi masukan, dan mengupayakan data-data yang diperlukan bagi proses operasional Ubaya sehari-hari, baik meliputi proses akademik, penelitian, pengabdian masyarakat, maupun administrasi sehari-hari. Sehingga

diharapkan dalam jangka waktu beberapa tahun ke depan, semua keputusan baik yang berkaitan dengan bidang akademis maupun non akademis di lingkungan Ubaya, diambil dan dirumuskan berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan oleh bagian ini.

b. Pengembangan (Ekspansi) Usaha

Di antara Perguruan Tinggi Swasta yang ada di wilayah Surabaya, Ubaya termasuk sebagai PTS yang menempati posisi sebagai pemimpin pasar, mengingat kompleksitas sarana dan fasilitas yang dimilikinya, serta kualitas dan reputasi yang disandangnya. Namun demikian, meskipun Ubaya sudah berada pada posisi yang sangat meyakinkan, sebagaimana halnya UK Petra dan Unika Widya Mandala, Ubaya tetap menganggap bahwa semua PTS yang ada di wilayah ini merupakan pesaing potensialnya. Untuk pengembangan ke depan, dengan dukungan dana yang lebih dari cukup untuk melakukan pengembangan, maka Ubaya dapat menjajaki kemungkinan "akuisisi" atas PTS lain di wilayah Surabaya, yang sedang diambang kebangkrutan untuk kemudian mengelolanya sesuai standar pengelolaan Ubaya, membenahi organisasinya, dan menata dan melengkapi sarana dan fasilitasnya serta memperbaiki kualitas lulusannya. Jika tidak mungkin dilakukan

akuisisi secara keseluruhan, maka bisa dilakukan dalam bentuk kepemilikan sebagian.

2. Pemasaran

a. Produk (Bidang Akademik)

1. Mengembangkan jenis layanan jasa (produk) baru, selain pelaksanaan program pendidikan yang selama ini ada. Jenis produk baru tersebut dapat berupa melakukan kerjasama *win-win* dengan pihak/instansi lain, melalui pemanfaatan fasilitas penunjang yang dimiliki oleh Ubaya untuk membantu pihak/instansi lain tersebut, dengan kompensasi tertentu yang saling menguntungkan. Hal ini merupakan bentuk lain dari usaha peningkatan *value added* melalui pengoptimalan fasilitas dan sarana yang ada, selain juga merupakan upaya penambahan sumber dana, dan peningkatan kerjasama, terutama di bidang pengabdian masyarakat. Fasilitas dan sarana yang dapat dikembangkan menjadi jenis layanan jasa (produk) baru tersebut dapat berupa tawaran pemanfaatan bersama perpustakaan pusat, pusat komputer, dan pusat bahasa yang dimiliki Ubaya, disamping kerjasama dalam perancangan situs internet dan kerjasama berbasis teknologi informasi lainnya. Selain itu pengembangan produk berupa *short-course* (kursus singkat) bagi para praktisi usaha,

layanan konsultasi manajemen dan bisnis, dan sebagainya, dapat pula menjadi alternatif pilihan pengembangan.

2. Keanekaragaman jenis jasa (produk) yang memberikan *value added* yang tinggi tersebut perlu terus ditingkatkan dan diupayakan, agar selalu mengarah kepada kepuasan konsumen. Caranya adalah dengan terus meningkatkan dan mempertahankan kualitas jasa (produk), kualitas layanan, dan kesinambungan prosesnya.
 3. Jenis produk yang dikembangkan tidak hanya terbatas pada segmen akademisi saja, tetapi juga pengembangan produk untuk masyarakat dunia usaha dan umum (misalnya melalui seminar dan konsultasi).
 4. Mengembangkan kurikulum yang ada sehingga lebih akomodatif terhadap kondisi dan permintaan pasar tenaga kerja.
 5. Menyediakan alat transportasi umum bagi mahasiswa, seperti bus kampus, mengingat letak dan lokasi Ubaya yang cukup jauh. Hal ini akan menambah daya tarik bagi Ubaya, disamping mempermudah mahasiswa dalam menjangkau lokasi kuliahnya.
- b. *Price* (Uang kuliah: SPP dan USM)
1. Menetapkan kebijakan subsidi silang, yaitu melalui pemungutan USM dan SPP yang berbeda-beda bagi setiap

mahasiswa, sesuai dengan kemampuan mereka. Melalui kebijakan ini diharapkan mahasiswa yang berasal dari keluarga mampu dapat turut mensubsidi dana pendidikan bagi mahasiswa yang kurang beruntung secara finansial.

2. Memperbanyak jumlah penerima beasiswa setiap tahunnya, dengan memperingan syarat perolehan beasiswa.
3. Mencari lebih banyak sponsor untuk membiayai pendanaan mahasiswa berprestasi, misalnya dengan menjalin kerjasama kontrak kerja untuk mahasiswa yang mendapat beasiswa.

c. Promosi

1. Mempertahankan pelaksanaan aktifitas promosi yang sejauh ini sudah efektif, dengan lebih menonjolkan keunggulan fasilitas dan sarana perkuliahan, kualitas dosen, mutu lulusan, pelayanan prima, keunggulan teknologi, dan reputasi lembaga yang sangat baik.
2. Mencoba beriklan di media lain yang jauh lebih efektif, seperti media audio-visual (televisi), sehingga jangkauan penyebaran informasi mengenai keunggulan dan keberadaan Ubaya menjadi lebih luas.
3. Lebih aktif melakukan safari promosi ke berbagai SMU di Jawa Timur dan daerah-daerah potensial lainnya di Indonesia.

mahasiswa, sesuai dengan kemampuan mereka. Melalui kebijakan ini diharapkan mahasiswa yang berasal dari keluarga mampu dapat turut mensubsidi dana pendidikan bagi mahasiswa yang kurang beruntung secara finansial.

2. Memperbanyak jumlah penerima beasiswa setiap tahunnya, dengan memperingan syarat perolehan beasiswa.
3. Mencari lebih banyak sponsor untuk membiayai pendanaan mahasiswa berprestasi, misalnya dengan menjalin kerjasama kontrak kerja untuk mahasiswa yang mendapat beasiswa.

c. Promosi

1. Mempertahankan pelaksanaan aktifitas promosi yang sejauh ini sudah efektif, dengan lebih menonjolkan keunggulan fasilitas dan sarana perkuliahan, kualitas dosen, mutu lulusan, pelayanan prima, keunggulan teknologi, dan reputasi lembaga yang sangat baik.
2. Mencoba beriklan di media lain yang jauh lebih efektif, seperti media audio-visual (televisi), sehingga jangkauan penyebaran informasi mengenai keunggulan dan keberadaan Ubaya menjadi lebih luas.
3. Lebih aktif melakukan safari promosi ke berbagai SMU di Jawa Timur dan daerah-daerah potensial lainnya di Indonesia.

4. Mengedepankan prestasi-prestasi yang selama ini telah dicapai oleh Ubaya, baik di bidang akademik maupun lain-lain, kepada calon mahasiswa dan masyarakat luas.
5. Mendata *alumnee progress report* secara berkala, dan memanfaatkannya untuk kepentingan promosi dalam rangka menjaring mahasiswa baru.

d. Pasar

1. Memperluas cakupan segmen pasar, dengan melakukan aktifitas promosi yang menjangkau daerah-daerah lain di Indonesia, terutama wilayah KTI.
2. Mengembangkan pasar melalui pembukaan kelas-kelas jauh di berbagai kota yang memungkinkan.

3. Sumber Daya Manusia

a. Tenaga administratif

1. Menyempurnakan sistem jenjang karir dan kepangkatan karyawan/tenaga administratif secara efektif, yang memungkinkan mereka lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik.

6.10. Keterbatasan Penelitian

Menyimak hasil penelitian yang sudah dipaparkan, ada beberapa hal menyangkut penelitian ini yang perlu dikemukakan, yang juga merupakan keterbatasan penelitian ini. Hal tersebut antara lain adalah:

1. Terlampau luas dan besarnya objek yang harus diteliti mengakibatkan kurang tergali secara lebih mendalamnya keadaan dan kondisi yang ada di masing-masing objek. Sebagaimana diketahui, penelitian ini mencakup 9 (sembilan) Perguruan Tinggi Swasta yang ada di wilayah Surabaya, sehingga karena objek penelitian terlalu luas sementara penelitian ini dihadapkan pada beberapa keterbatasan, seperti kendala waktu, dana, dan sebagainya, sehingga informasi yang didapat mungkin kurang begitu terperinci secara keseluruhan.
2. Penelitian ini belum mempertimbangkan pengklasifikasian PTS berdasarkan kelas/segmen pasar pelanggan. Padahal, Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi di sembilan PTS yang menjadi objek penelitian ini, meskipun memiliki kesamaan peringkat akreditasi, terbagi ke dalam tiga tingkatan kelas segmen pasar pelanggan, yaitu pelanggan kelas atas, kelas menengah, dan kelas bawah. Hal ini tentu menimbulkan konsekuensi pada beberapa faktor dan kebijakan, seperti uang kuliah, fasilitas, mutu produk, dan sebagainya. Dengan demikian, untuk mendapatkan hasil penelitian yang sempurna mestinya PTS tersebut terlebih dahulu diklasifikasikan berdasarkan pada kelas/segmen pasar pelanggan di mana mereka beroperasi, baru kemudian diambil salah satu atau dua PTS yang mewakili masing-masing kelas, untuk diteliti lebih lanjut.
3. Karena sifat penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, maka unsur subjektivitas sangat berpengaruh, baik itu subjektivitas peneliti maupun

subjektivitas responden penelitian. Beberapa penilaian maupun metode analisis yang digunakan (misalnya seperti QSPM) seringkali memerlukan *intuitive judgement* meskipun didasarkan pada sumber informasi yang objektif, sebagaimana dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya David (1995:217). Oleh karenanya, untuk mengurangi subjektivitas yang mungkin timbul dalam penelitian ini, digunakan metode penimbangan/pembobotan jawaban responden. Namun demikian hal ini tidak lantas berarti bahwa unsur subjektivitas tersebut dapat hilang atau ditiadakan sama sekali, hanya saja dengan pembobotan ini diharapkan unsur subjektivitas yang timbul dapat direduksi seminimal mungkin.

BAB VII

SIMPULAN DAN SARAN

7.1. Simpulan

Berdasarkan paparan analisis dan pembahasan secara menyeluruh yang telah diuraikan pada Bab 5 dan Bab 6, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan *EFE matrix*, diketahui bahwa kesembilan Jurusan Manajemen pada Fakultas-fakultas Ekonomi Perguruan Tinggi Swasta yang menjadi objek penelitian ini seluruhnya mempunyai nilai EFE lebih dari 3. Ini menunjukkan bahwa masing-masing Jurusan Manajemen pada Perguruan Tinggi Swasta tersebut berada dalam kondisi di atas rata-rata dari keseluruhan posisi strategisnya dalam usaha untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternal dan menghindari ancaman yang mungkin timbul di pasar industrinya, yaitu industri jasa pendidikan tinggi.
2. Dari analisis *IFE matrix* yang dilakukan terhadap 9 Jurusan Manajemen FE Perguruan Tinggi Swasta yang menjadi objek penelitian ini, diketahui bahwa 8 diantaranya (kecuali Jurusan Manajemen FE Universitas WR Supratman), memiliki nilai IFE di atas 2,5. Ini berarti bahwa sebagian besar Jurusan Manajemen pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya memiliki posisi internal yang kuat untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang mereka miliki.

3. Terdapat perbedaan antara hasil analisis SWOT dengan hasil analisis matriks untuk beberapa objek penelitian, antara lain Jurusan Manajemen FE UPB, Unipra, dan Unitomo. Dalam analisis SWOT, Jurusan Manajemen pada UPB dan Unipra berada di sel 4, yang artinya bahwa UPB dan Unipra membutuhkan strategi defensif untuk pengembangan Jurusan Manajemennya, sedangkan Unitomo berada di sel 2 yang merekomendasikan strategi diversifikasi. Tidak demikian halnya dengan hasil yang diperoleh melalui analisis matriks, dimana Jurusan Manajemen pada ketiga PTS tersebut ternyata justru sedang berada di kuadran II, yang memiliki implikasi bahwa kondisi ketiga organisasi tersebut sedang mendukung diterapkannya strategi yang mengarah pada pertumbuhan. Perbedaan ini dapat terjadi dikarenakan beberapa sebab, yaitu:

- a. Berbedanya jumlah faktor-faktor kritikal yang ada di SAP dengan yang terdapat pada IFE matriks. Pada SAP, banyaknya faktor-faktor kritikal bergantung sepenuhnya pada kondisi internal yang dimiliki organisasi, yang ditemui di lapangan, sehingga jumlahnya tidak selalu sama antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Sedangkan pada IFE matriks, jumlah faktor-faktor kritikalnya ditetapkan berdasarkan konsensus beberapa *key persons* pada tahap penelitian awal, sehingga jumlahnya selalu sama untuk setiap organisasi.
- b. Pada analisis SWOT, peran faktor-faktor kritikal tersebut diperhitungkan secara proporsional (sama), tanpa ada pembobotan. Tidak demikian halnya dengan yang terjadi pada analisis matriks,

dimana tiap-tiap faktor dibobot/ditimbang berdasarkan besar kecilnya peran dan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap organisasi yang bersangkutan.

4. Terdapat 3 (tiga) Perguruan Tinggi Swasta yang jurusan manajemennya secara signifikan berada pada posisi keunggulan kompetitif yang jauh di atas PTS-PTS lainnya. Ketiga PTS tersebut adalah Universitas Kristen Petra, Universitas Surabaya, dan Universitas Katolik Widya Mandala. Ketiga PTS tersebut berada pada kuadran I *Internal-External (IE) matrix*, hal ini menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen pada FE UK Petra, Ubaya, dan Unika Widya Mandala merespons peluang-peluang eksternal yang ada di sekitarnya dengan cara yang luar biasa, dan menghindari ancaman-ancaman lingkungannya secara sistematis. Selain itu, hal tersebut juga menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen pada FE UK Petra, Ubaya, dan Unika Widya Mandala mempunyai keunggulan kompetitif yang sangat kuat untuk mengatasi kelemahan-kelemahan internal mereka, dibandingkan dengan para pesaingnya.
5. Posisi strategis dan rekomendasi strategi yang disarankan untuk pengembangan 9 (sembilan) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Perguruan Tinggi Swasta yang menjadi objek penelitian ini masing-masing adalah sebagai berikut:

- a. Universitas Katolik Widya Mandala

Hasil perhitungan EFE dan IFE matriks Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Unika

Widya Mandala berada pada posisi yang sangat menguntungkan, yaitu terletak di kuadran I matriks Internal-Eksternal, dengan total nilai EFE sebesar 3,159 dan total nilai IFE = 3,204. Setelah dilakukan analisis lebih lanjut dengan menggunakan *SWOT matrix* dan *IE matrix*, berdasarkan hasil perhitungan nilai EFE dan IFE matriks di atas, direkomendasikan tiga alternatif strategi yang dapat dikembangkan oleh Unika Widya Mandala, untuk pembangunan jurusan manajemennya. Ketiga alternatif strategi tersebut yaitu:

1. Pengembangan produk (*product development*)
2. Pengembangan pasar (*market development*)
3. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Pada tahap ketiga analisis matriks, yang merupakan tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan alat bantu QSPM untuk menentukan alternatif strategi mana yang paling sesuai untuk dilaksanakan, diperoleh hasil bahwa ternyata strategi pengembangan pasar (*market development*) merupakan strategi yang paling disarankan. Pemilihan strategi ini didasarkan pada besarnya nilai kemenarikan relatif (TAS) yang jauh di atas kedua alternatif strategi lainnya, yaitu = 663.

b. Universitas 17 Agustus 1945 (Untag)

Berdasarkan hasil analisis terhadap *critical success factors* yang ada, baik internal maupun eksternal, diperoleh nilai total EFE Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya sebesar 3,088 dan nilai total IFE

sebesar 2,916. Nilai tersebut berimplikasi positif terhadap posisi Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya di dalam *IE matrix*, dimana posisinya adalah pada kuadran II. Pada tahap kedua analisis matriks, di mana SWOT matrix dan *IE matrix* dijadikan dasar penggalian alternatif strategi, muncul tiga strategi pengembangan yang direkomendasikan untuk Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya. Strategi-strategi tersebut adalah:

1. Penetrasi pasar (*market penetration*)
2. Pengembangan produk (*product development*)
3. Pengembangan pasar (*market development*)

Setelah melalui tahap berikutnya, yaitu analisis dengan menggunakan QSPM, disimpulkan bahwa strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh Jurusan Manajemen FE Untag Surabaya adalah pengembangan produk (*product development*). Hal ini tercermin dari besarnya nilai kemenarikan relatif (TAS) strategi pengembangan produk (*product development*) dibandingkan dengan dua strategi lainnya, yakni sebesar 592.

c. Universitas Dr. Soetomo (Unitomo)

Hasil perhitungan EFE dan IFE matriks Jurusan Manajemen FE Unitomo menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Unitomo berada pada posisi yang cukup menguntungkan yaitu terletak di kuadran II matriks Internal-Eksternal, dan mempunyai total nilai EFE sebesar 3,368 serta total nilai IFE = 2,807. Setelah dilakukan analisis lebih

lanjut pada tahap 2 dengan menggunakan *SWOT matrix* dan *IE matrix*, direkomendasikan tiga alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Jurusan Manajemen FE Unitomo. Ketiga alternatif strategi tersebut yaitu:

1. Pengembangan produk (*product development*)
2. Integrasi ke belakang (*backward integration*)
3. Pengembangan pasar (*market development*)

Pada tahap ketiga analisis matriks, yang merupakan tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan alat bantu QSPM untuk menentukan alternatif strategi mana yang paling sesuai untuk dilaksanakan, diperoleh hasil bahwa ternyata strategi integrasi ke belakang (*backward integration*) merupakan strategi yang paling dianjurkan. Strategi ini dipilih karena memiliki nilai kemenarikan relatif (TAS) yang lebih besar dibandingkan dengan kedua alternatif strategi lainnya, yaitu = 648.

d. Universitas Putra Bangsa (UPB)

Mengacu pada hasil perhitungan dan analisis terhadap *critical success factors* yang ada, baik internal maupun eksternal, diperoleh nilai total EFE Jurusan Manajemen FE UPB sebesar 3,155 dan nilai total IFE sebesar 2,516. Nilai tersebut berimplikasi positif terhadap posisi UPB di dalam *IE matrix*, dimana posisi Jurusan Manajemen FE UPB adalah pada kuadran II. Pada tahap kedua analisis matriks, yang menjadikan *SWOT matrix* dan *IE matrix* sebagai dasar penggalan alternatif

strategi, muncul tiga strategi pengembangan yang direkomendasikan untuk Jurusan Manajemen FE UPB. Strategi-strategi tersebut adalah:

1. Penetrasi pasar (*market penetration*)
2. Integrasi ke belakang (*backward integration*)
3. Pengembangan produk (*product development*)

Setelah melalui tahap berikutnya, yaitu analisis dengan menggunakan QSPM, disimpulkan bahwa strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh Jurusan Manajemen FE UPB Surabaya adalah pengembangan produk (*product development*). Hal ini tampak pada besarnya nilai kemenarikan relatif (TAS) strategi pengembangan produk (*product development*) dibandingkan dengan dua strategi lainnya, yakni sebesar 647.

e. Universitas WR Supratman (Unipra)

Berdasarkan hasil analisis terhadap *critical success factors* yang ada, baik internal maupun eksternal, diperoleh nilai total EFE Jurusan Manajemen FE Unipra Surabaya sebesar 3,332 dan nilai total IFE sebesar 2,286. Nilai tersebut memiliki implikasi positif terhadap posisi Jurusan Manajemen FE Unipra Surabaya di dalam *IE matrix*, dimana posisinya adalah pada kuadran II. Pada tahap kedua analisis matriks, dengan menggunakan *SWOT matrix* dan *IE matrix*, muncul tiga strategi pengembangan yang disarankan untuk Jurusan Manajemen FE Unipra Surabaya. Strategi-strategi tersebut adalah:

1. Pengembangan pasar (*market development*)

2. Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Pengembangan produk (*product development*)

Setelah melalui tahap berikutnya, yaitu analisis dengan menggunakan QSPM, disimpulkan bahwa strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh Jurusan Manajemen FE Unipra Surabaya adalah penetrasi pasar (*market penetration*). Kesimpulan menjadikan strategi tersebut sebagai strategi yang layak untuk dijalankan didasarkan pada besarnya nilai kemenarikan relatif (TAS) strategi penetrasi pasar (*market penetration*) dibandingkan dengan dua strategi lainnya, yakni sebesar 627.

f. Universitas Pembangunan Nasional (UPN) "Veteran" Jawa Timur

Hasil perhitungan EFE dan IFE matriks Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran" menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran" berada pada posisi yang cukup menguntungkan yaitu terletak di kuadran II matriks Internal-Eksternal, dengan total nilai EFE sebesar 3,275 dan total nilai IFE = 2,535. Setelah dilakukan analisis lebih lanjut dengan menggunakan *SWOT matrix* dan *IE matrix*, berdasarkan hasil perhitungan nilai EFE dan IFE matriks di atas, direkomendasikan tiga alternatif strategi yang dapat dikembangkan oleh Jurusan Manajemen FE UPN "Veteran". Ketiga alternatif strategi tersebut yaitu:

1. Pengembangan produk (*product development*)
2. Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Pengembangan pasar (*market development*)

Pada tahap ketiga analisis matriks, yang merupakan tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan alat bantu QSPM untuk menentukan alternatif strategi mana yang paling sesuai untuk dilaksanakan, diperoleh hasil bahwa ternyata strategi pengembangan produk (*product development*) merupakan strategi yang paling disarankan. Pemilihan strategi ini didasarkan pada besarnya nilai kemenarikan relatif (TAS) yang jauh di atas kedua alternatif strategi lainnya, yaitu = 663.

g. Universitas Bhayangkara (Ubhara)

Dari hasil analisis terhadap *critical success factors* yang ada, baik internal maupun eksternal, diperoleh nilai total EFE Jurusan Manajemen FE Ubhara sebesar 3,302 dan nilai total IFE sebesar 2,808. Nilai tersebut berimplikasi positif terhadap posisi Jurusan Manajemen FE Ubhara di dalam *IE matrix*, dimana posisinya adalah pada kuadran 2. Pada tahap kedua analisis matriks, di mana SWOT matrix dan *IE matrix* dijadikan dasar penggalan alternatif strategi, muncul dua strategi pengembangan yang direkomendasikan untuk Jurusan Manajemen FE Ubhara. Strategi-strategi tersebut adalah:

1. Pengembangan produk (*product development*)
2. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Setelah melalui tahap berikutnya, yaitu analisis dengan menggunakan QSPM, terungkap bahwa strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh Jurusan Manajemen FE Ubhara Surabaya adalah pengembangan

produk (*product development*). Hal ini tercermin dari besarnya nilai kemenarikan relatif (TAS) strategi Pengembangan produk (*product development*) dibandingkan dengan dua strategi lainnya, yakni sebesar 694.

h. Universitas Kristen (UK) Petra

Berdasarkan hasil analisis terhadap *critical success factors* yang ada, baik internal maupun eksternal, diperoleh nilai total EFE Jurusan Manajemen FE UK Petra sebesar 3,588 dan nilai total IFE sebesar 3,650. Nilai tersebut berimplikasi sangat positif terhadap posisi Jurusan Manajemen FE UK Petra di dalam *IE matrix*, dimana posisi UK Petra adalah pada kuadran I, yang berarti Jurusan Manajemen pada UK Petra berada pada posisi yang paling menguntungkan. Pada tahap kedua analisis matriks, di mana SWOT matrix dan *IE matrix* dijadikan dasar penggalan alternatif strategi, muncul tiga strategi pengembangan yang direkomendasikan untuk Jurusan Manajemen FE UK Petra. Strategi-strategi tersebut adalah:

1. Integrasi horizontal (*horizontal integration*)
2. Pengembangan pasar (*market development*)
3. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Setelah melalui tahap berikutnya, yaitu analisis dengan menggunakan QSPM, disimpulkan bahwa strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh Jurusan Manajemen FE UK Petra adalah Integrasi horizontal (*horizontal integration*). Hal ini tercermin dari besarnya nilai

kemenarikan relatif (TAS) strategi Integrasi horizontal (*horizontal integration*) dibandingkan dengan dua strategi lainnya, yakni sebesar 778.

i. Universitas Surabaya (Ubaya)

Hasil perhitungan EFE dan IFE matriks Jurusan Manajemen FE Ubaya menunjukkan bahwa Jurusan Manajemen FE Ubaya berada pada posisi yang sangat menguntungkan yaitu terletak di kuadran I matriks Internal-Eksternal, dengan total nilai EFE sebesar 3,537 dan total nilai IFE = 3,473. Setelah dilakukan analisis lebih lanjut dengan menggunakan *SWOT matrix* dan *IE matrix*, berdasarkan hasil perhitungan nilai EFE dan IFE matriks di atas, direkomendasikan tiga alternatif strategi yang dapat dikembangkan oleh Jurusan Manajemen FE Ubaya. Ketiga alternatif strategi tersebut yaitu:

1. Integrasi horizontal (*horizontal integration*)
2. Penetrasi pasar (*market penetration*)
3. Pengembangan pasar (*market development*)

Pada tahap ketiga analisis matriks, yang merupakan tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan alat bantu QSPM untuk menentukan alternatif strategi mana yang paling sesuai untuk dilaksanakan, diperoleh hasil bahwa ternyata strategi Integrasi horizontal (*horizontal integration*) merupakan strategi yang paling disarankan. Pemilihan strategi ini didasarkan pada besarnya nilai

kemenarikan relatif (TAS) yang jauh di atas kedua alternatif strategi lainnya, yaitu = 785.

7.2. Saran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kondisi kesembilan Jurusan Manajemen pada masing-masing Perguruan Tinggi Swasta yang dijadikan sebagai objek penelitian ini adalah baik, meskipun hanya tiga diantaranya yang dapat dikatakan benar-benar unggul, baik ditinjau dari segi kualitas maupun produk dan prasarana yang ada. Untuk itu ada beberapa hal yang dapat disarankan bagi pengembangan masing-masing Jurusan Manajemen pada Perguruan Tinggi Swasta tersebut dalam beberapa tahun ke depan:

1. Masing-masing Perguruan Tinggi Swasta harus selalu berusaha mempertahankan posisi keunggulan yang sudah dimilikinya saat ini, bahkan jika mungkin berusaha untuk terus meningkatkannya, dengan cara berorientasi pada kepuasan pelanggan (terutama mahasiswa sebagai pelanggan akademik). Hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas pengajaran, perbaikan dan peningkatan desain kurikulum, serta penambahan sarana perkuliahan yang berbasis teknologi maju.
2. Perlu dibuat tolak ukur keberhasilan yang ingin dicapai dalam periode waktu tertentu, baik berupa sasaran tahunan, sasaran jangka pendek, maupun sasaran jangka panjang yang ingin diraih oleh masing-masing Perguruan Tinggi Swasta, sehingga dengan senantiasa mengacu pada

sasaran yang telah ditetapkan bersama diharapkan pengukuran kinerja akan dapat dilakukan secara lebih objektif.

3. Munculnya tiga Perguruan Tinggi Swasta yang secara signifikan berada jauh di atas enam Perguruan Tinggi Swasta lainnya mungkin disebabkan karena penelitian ini belum mempertimbangkan pengklasifikasian Perguruan Tinggi Swasta berdasarkan kelas/segmen pasar, sehingga seluruh Perguruan Tinggi Swasta dinilai berdasarkan ukuran yang sama. Fakta sesungguhnya adalah bahwa PTS-PTS, khususnya yang berada di wilayah Surabaya, terbagi ke dalam beberapa kelas/segmen pasar pelanggan. Ada PTS yang ditujukan untuk kalangan/segmen atas, menengah, dan bawah. Hal ini tentu akan menimbulkan pengaruh terhadap beberapa hal, antara lain tawaran fasilitas, harga produk/jasa (dalam hal ini biaya kuliah), dan sebagainya. Dalam rangka perbaikan, disarankan agar untuk penelitian selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terlebih dahulu atas PTS-PTS yang akan diteliti, dan dari masing-masing kelas diambil hanya satu atau dua PTS sebagai sampel.
4. Untuk penelitian selanjutnya perlu dipertimbangkan penambahan *critical success factors* baru, yaitu:
 - a. pengaruh faktor beroperasinya perguruan tinggi asing yang berkualitas di Indonesia sebagai konsekuensi dari era globalisasi. Perguruan tinggi asing ini dapat dikategorikan ke dalam kelompok faktor "Pendatang Baru Potensial".
 - b. peranan alumni sebagai "*user*" Perguruan Tinggi Swasta.

Hamalik, Oemar, 1991. **Manajemen Belajar di Perguruan Tinggi, Pendekatan SKS**. Penerbit Sinar Baru, Bandung.

Hill, Charles W. L., and Gareth R. Jones, 1998. **Strategic Management : An Integral Approach**. Fourth Edition. Houghton Mifflin Company, USA.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, 1995. **Strategic Management : Competitiveness and Globalization, Concept**. West Publishing Company. New Jersey.

_____, 1997. **Manajemen Strategis : Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi**, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Hutabarat, Johannes, 1998. **Visi, Misi, Tujuan, Renstra dan Renop Perguruan Tinggi**, Makalah Penataran dan Lokakarya Paradigma Baru Manajemen pendidikan Tinggi-KPPT JP III, BM-PTSI Wilayah Jawa Tengah.

<http://www.emerald-library.com>

<http://www.petra.ac.id>

<http://www.ubaya.ac.id>

<http://www.wima.ac.id>

Jauch, Lawrence R., and William F. Glueck, 1997. **Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan**. Edisi Keempat, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

_____, 1988. **Business Policy and Strategic Management**. Fifth Edition. Mc. Graw Hill, International Editions, Singapore.

Katalog Universitas Kristen Petra 2000-2001

Katalog Universitas Katolik Widya Mandala 2000-2001

Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang (KPPT JP) 1996 – 2005 dan Wawasan 2018, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdikbud.

Koentjaraningrat, 1994. **Metode-metode Penelitian Masyarakat**. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Kuesioner Data Universitas Putra Bangsa 1999-2000

Kuesioner Data Universitas Bhayangkara Surabaya 2000-2001

- Mazzarol, Tim and Geoffrey N. Soutar, 1999. Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: A Suggested Model. **The International Journal of Educational Management**, 13/6, MCB University Press.
- McGill, R., 1988. Planning for Strategic Performance in Local Government. **Long Range Planning**, October, p. 77-84.
- McClatchey, Christine A., 1996. A Multi-Criteria Model for Optimizing University Tuition Structures. **Journal of Applied Business Research**, Vol. 14 No.2.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, John Voyer, 1995. **The Strategy Process** (Collegiate Edition). Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Menon, Ajay and Anil Menon, 1997. Enviropreneurial Marketing Strategy : The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy. **Journal of Marketing**, Vol. 61, January, p. 51-67.
- Naskah Pidato Rektor Universitas 17 Agustus 1945, dalam rangka menyambut Dies Natalis ke-42 Untag Surabaya, 2000.
- Panduan Ujian Masuk Perguruan Tinggi Negeri, 1998.
- Panduan Ujian Masuk Perguruan Tinggi Negeri, 1999.
- Pedoman Administrasi Akademik Ubhara Surya T.A. 2000/2001
- Pedoman Administrasi Pendidikan Universitas Dr. Soetomo 2000-2001
- Pedoman Akademik Universitas Putra Bangsa 1999-2000
- Pedoman Akademik Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Surabaya 2000-2001
- Pedoman Akademik Universitas WR Supratman
- Pedoman Pembinaan Perguruan Tinggi Swasta Kopertis wilayah VII, 1992.
- Pearce II, John A. and Richard B. Robinson Jr., 1997. **Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control**. Richard D. Irwin Inc.
- _____, 1997. **Manajemen Strategi : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian**, Edisi Terjemahan. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Porter, Michael E., 1995. **Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing**. Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Rondonuwu, Roy.R., 1998. Peningkatan Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi Melalui Analisis Struktur Industri Porter. **Jurnal Universitas Pelita Harapan**, Vol. 1 No. 2, November.
- Sanchez, Ron and Aime Heine, 1997. **Competence-Based Strategic Management : Concept and Issues for Theory, Research, and Practice**. John Wiley & Sons, Canada.
- Schuller, R.S. and Jackson, SE., 1996. **Human Resource Management : Positioning for The 21st Centuries**, 6th Edition. West Publishing Company, New Jersey.
- Schnaars, Steven P, 1991. **Marketing Strategy, A Customer Driven Approach**. The Free Press. A Division of Macmillan Inc, New York.
- Simatupang, Ruth. H., dan Dripatmanto MH, 1998. Sistem Manajemen Pendidikan Tinggi di Indonesia : Tinjauan dan Tantangan Sistem Manajemen Pendidikan Tinggi dalam Peningkatan Mutu Mahasiswa. **Jurnal Penelitian dan Karya Ilmiah**, Lemlit-USAKTI, Vol. 4.
- Suhendro, Bambang, 1996. **Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005**, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdikbud, Jakarta.
- Sun, Anji, 1995. **Development and Factor Analysis of The Student Resistance to Schooling Inventory**. Educational and Psychological Measurement, Vol. 55, No. 5, October, Sage Publication Inc., p. 841-849.
- Supranto, J, 1993. **Metode Riset : Aplikasinya dalam Pemasaran**. Edisi 5. Lembaga Penerbit FE-UI, Jakarta.
- Supriyono, R.A., 1990. **Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis**. Edisi 1, Cetakan Keempat, BPFE Yogyakarta.
- Susanto, Djoko, 1998. Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis Terhadap Management Education STIE YKPN. **Jurnal Akuntansi dan Manajemen STIE YKPN**, Yogyakarta.
- Syihabuddin, 1999. **Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Tingkat kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Jasa Perguruan Tinggi**. Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Tantra, I Wayan, 1996. **Manajemen Strategis Pengusahaan Kopi**. Karya Tulis Utama, Program Magister Manajemen Universitas Airlangga, Surabaya.

DAFTAR PERTANYAAN

PENGANTAR

Bapak/Ibu yang kami hormati,

Daftar pertanyaan ini kami ajukan dalam rangka penelitian kami yang berjudul "Analisis Strategi Perguruan Tinggi : Telaah Faktor Eksternal dan Internal Sebagai Dasar Penentuan Posisi Keunggulan Kompetitif dan Pemilihan Strategi Bersaing (Kasus FE Jurusan Manajemen pada 9 Perguruan Tinggi Swasta Di Kotamadya Surabaya)"

Penelitian ini akan digunakan sebagai salah satu syarat bagi kami dalam menyelesaikan studi Program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya. Tujuan utama penelitian ini nantinya adalah berusaha untuk mencari formulasi strategi yang tepat bagi masing-masing Perguruan Tinggi Swasta yang menjadi obyek penelitian, sehingga diharapkan hasil penelitian ini akan berguna bagi Perguruan Tinggi Swasta Bapak/Ibu dalam rangka meningkatkan posisi keunggulan yang selama ini telah diraih.

Untuk mendapatkan informasi yang tepat mengenai kondisi masing-masing Perguruan Tinggi Swasta, maka kami sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab kuesioner ini dengan sebenarnya. Sebelumnya, kami menyampaikan terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu membantu kami dengan mengisi dan menjawab kuesioner yang kami ajukan ini.

Selamat bekerja.

Hormat kami

LIS ANDRIANI. HR., SE

Petunjuk Pengisian:

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan dan pernyataan-pernyataan di dalam daftar berikut ini, dengan memberi tanda silang pada salah satu kotak yang berisi nilai 1 s/d 5.

2. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan

a. Derajat kepentingan :

Di mana nilai 1 = Sangat tidak penting

2 = Tidak penting

3 = Cukup penting

4 = Penting

5 = Sangat penting

b. Persetujuan :

Di mana nilai 1 = Sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = cukup setuju

4 = setuju

5 = sangat setuju

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :

2. NIP/NIK :

3. Universitas :

4. Pangkat/Jabatan:

INTERNAL CRITICAL SUCCESS FACTORS

A. Sarana Akademis dan Perkuliahan (Operasional)

A. 1. Lahan dan gedung

1. Apakah luas lahan dan gedung yang dipunyai oleh Universitas sudah memadai?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak memadai

Sangat memadai

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah luas lahan dan gedung merupakan faktor penting bagi sebuah perguruan tinggi ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

A. 2. Lokasi Kampus

1. Apakah lokasi kampus Bapak/Ibu strategis ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak strategis

Sangat strategis

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah lokasi kampus yang strategis penting bagi sebuah perguruan tinggi ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

A. 3. Perpustakaan

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah perpustakaan yang saat ini dimiliki oleh Universitas mempunyai koleksi kepustakaan yang relatif lengkap?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak lengkap

Sangat lengkap

2. Khusus untuk buku dan jurnal ekonomi, apakah koleksi perpustakaan sudah memadai ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak memadai

Sangat memadai

3. Menurut Bapak/Ibu, apakah keberadaan perpustakaan merupakan hal yang penting bagi universitas/fakultas ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

A. 4. Proses Perkuliahan

1. Apakah proses perkuliahan di Fakultas Ekonomi selama ini sudah efektif ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak efektif

Sangat efektif

2. Pentingkah perlunya proses perkuliahan yang efektif, menurut pendapat Bapak/Ibu ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

A. 5. Kurikulum dan Silabus

1. Apakah kurikulum dan silabus mata kuliah sudah terencana dengan baik ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak terencana

Sangat terencana

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah kurikulum dan silabus yang baik dan terencana merupakan hal yang penting bagi kelancaran studi di universitas ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

A. 6. Kerjasama dengan Pihak Lain

1. Apakah universitas gencar melakukan kerjasama dengan pihak lain (lembaga pelatihan, perusahaan/lembaga penampung lulusan, universitas lain, dsb) ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak gencar

Sangat gencar

2. Apakah FE diberi keleluasaan oleh universitas untuk menjalin kerjasama dengan pihak-pihak lain tersebut ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak leluasa

Sangat leluasa

3. Menurut Bapak/Ibu, perlukah universitas dan fakultas menjalin kerjasama dengan pihak-pihak lain ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak perlu

Sangat perlu

A. 7. Beasiswa

1. Apakah fasilitas pemberian beasiswa bagi mahasiswa yang berprestasi selama ini sudah memadai ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak memadai

Sangat memadai

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah adanya fasilitas beasiswa penting dalam rangka menarik minat mahasiswa ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

B. Kebijakan Pemasaran

B.1. Uang Kuliah

1. Menurut penilaian Bapak/Ibu, bagaimana uang kuliah (SPP) dan uang bangunan mahasiswa FE dibandingkan dengan fasilitas yang diberikan ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat mahal

Sangat murah

2. Menurut Bapak/Ibu, seberapa pentingkah perlunya menerapkan kebijakan besarnya uang kuliah yang efektif ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

B.2. Pelayanan

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah pelayanan yang diberikan oleh karyawan bagian akademis, administrasi dan kemahasiswaan kepada mahasiswa dan dosen selama ini sudah baik ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak baik

Sangat baik

2. Seberapa pentingkah perlunya karyawan memberikan pelayanan yang baik kepada mahasiswa maupun dosen ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

B.3. Waktu Studi

1. Apakah universitas Bapak/Ibu memberlakukan waktu kuliah yang fleksibel bagi para mahasiswa ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak fleksibel

Sangat fleksibel

2. Menurut Bapak/Ibu, pentingkah suatu PTS menerapkan waktu kuliah yang fleksibel bagi mahasiswanya ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

B.4. Promosi dan Advertensi

1. Apakah sejauh ini promosi yang dilakukan oleh universitas terbukti efektif dalam menjaring calon mahasiswa ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak efektif

Sangat efektif

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah aktivitas promosi perlu dilakukan bagi sebuah Perguruan Tinggi Swasta ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak perlu

Sangat perlu

C. Administrasi Keuangan

1. Menurut pengamatan Bapak/Ibu, apakah dana universitas/fakultas telah dikelola secara baik dan benar mengikuti sistem akuntansi yang semestinya ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak baik

Sangat baik

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah dana universitas/fakultas perlu dikelola dengan profesional ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak perlu

Sangat perlu

3. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kondisi keuangan universitas/fakultas saat ini?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak baik

Sangat baik

4. Apakah suatu Perguruan Tinggi Swasta perlu mempunyai kondisi keuangan yang baik ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

D. Sumber Daya manusia

D.1. Tenaga Edukatif (Dosen)

1. Apakah jumlah dosen tetap di Fakultas Ekonomi sudah memadai ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak memadai

Sangat memadai

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah banyaknya jumlah dosen tetap di suatu PTS berpengaruh terhadap kualitas PTS tersebut ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak berpengaruh

Sangat berpengaruh

3. Apakah jumlah dosen tidak tetap di Fakultas Ekonomi sudah memadai ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak memadai

Sangat memadai

4. Menurut Bapak/Ibu, apakah banyaknya jumlah dosen tidak tetap di suatu PTS berpengaruh terhadap kualitas PTS tersebut ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak berpengaruh

Sangat berpengaruh

5. Apakah jumlah dosen yang berkualifikasi S2 dan S3 pada Fakultas Ekonomi sudah memadai?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak memadai

Sangat memadai

6. Menurut Bapak/Ibu, apakah banyaknya jumlah dosen yang berkualifikasi S2 dan S3 merupakan hal yang penting bagi suatu fakultas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

7. Bagaimana kualitas dosen yang dimiliki oleh Fakultas Ekonomi, secara umum?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak berkualitas

Sangat berkualitas

8. Menurut Bapak/Ibu, seberapa pentingkah peranan kualitas dosen bagi peningkatan mutu PTS ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

9. Menurut Bapak/Ibu, apakah sistem jenjang karir dan kepangkatan dosen di universitas ini cukup efektif ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak efektif

Sangat efektif

10. Menurut pendapat Bapak/Ibu, pentingkah sistem jenjang karir dan kepangkatan yang efektif dalam memotivasi kinerja seorang dosen ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

11. Menurut Bapak/Ibu apakah sistem penggajian dan insentif dosen yang selama ini ada telah memuaskan ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak memuaskan

Sangat memuaskan

12. Menurut pendapat Bapak/Ibu, pentingkah gaji dan insentif yang memuaskan dalam memotivasi kinerja seorang dosen ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

D.2. Karyawan

1. Secara umum, menurut pengamatan Bapak/Ibu, apakah para karyawan selama ini cakap dalam melaksanakan tugas-tugasnya ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak cakap

Sangat cakap

2. Apakah memiliki karyawan yang cakap merupakan hal yang penting bagi sebuah Perguruan Tinggi Swasta ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

3. Menurut Bapak/Ibu, apakah sistem jenjang karir dan kepangkatan karyawan (TU) cukup efektif ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak efektif

Sangat efektif

4. Pentingkah sistem jenjang karir dan kepangkatan karyawan yang efektif bagi suatu Perguruan Tinggi Swasta ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

5. Menurut Bapak/Ibu apakah sistem penggajian karyawan (TU) yang selama ini ada telah memadai ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak memadai

Sangat memadai

6. Apakah menurut Bapak/Ibu besarnya gaji karyawan akan mempengaruhi motivasinya dalam bekerja ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak mempengaruhi
mempengaruhi

Sangat

D.3. Pengelola (Yayasan)

1. Menurut Bapak/Ibu apakah pihak pengelola (yayasan) memperhatikan kesejahteraan dosen dan karyawannya ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak memperhatikan
memperhatikan

Sangat

2. Menurut Bapak/Ibu apakah pihak yayasan perlu memperhatikan kesejahteraan para dosen dan karyawan ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak perlu

Sangat perlu

E. Penelitian

1. Bagaimana animo dosen dan mahasiswa FE untuk melaksanakan atau ikut serta dalam suatu kegiatan penelitian ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat kurang

Sangat besar

2. Apakah sejauh ini penelitian tersebut banyak membawa manfaat langsung bagi organisasi (universitas/fakultas) ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat sedikit

Sangat banyak

3. Apakah kegiatan penelitian merupakan hal yang penting bagi sebuah Perguruan Tinggi Swasta ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

F. Citra dan Reputasi Akademik

1. Sepanjang yang Bapak/Ibu ketahui, bagaimana citra (akademis) FE di lingkungan universitas Bapak/Ibu ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak baik

Sangat baik

2. Bagaimana citra dan reputasi (akademis) universitas Bapak/Ibu di mata masyarakat Surabaya pada umumnya, sepanjang yang Bapak/Ibu amati ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak baik

Sangat baik

3. Apakah citra/reputasi akademis penting dimiliki oleh suatu fakultas atau universitas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

EXTERNAL CRITICAL SUCCESS FACTORS

A. Kondisi-kondisi yang berpotensi menimbulkan peluang bagi Perguruan Tinggi Swasta

A.1. Faktor Ekonomi

1. *Income per capita* masyarakat dewasa ini yang cenderung semakin tinggi

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. Alokasi tingkat pengeluaran masyarakat untuk kebutuhan pendidikan semakin besar

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

A.2. Faktor Sosial

1. Masyarakat semakin sadar bahwa pendidikan merupakan kebutuhan yang penting

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. Dewasa ini masyarakat lebih cenderung menginvestasikan dana mereka untuk pendidikan anak

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

3. Gerakan "*back to school*" semakin marak, terutama bagi mereka yang berstatus karyawan dan masih ingin melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

A.3. Faktor Politik

1. Kebijakan pemerintah yang mendorong tumbuh kembangnya Perguruan Tinggi Swasta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

2. Ditetapkannya kebijakan pembinaan "Pola Tunggal"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

A.4. Teknologi

1. Pesatnya kemajuan teknologi, terutama inovasi produk perlengkapan mengajar (seperti LCD, *Laser pointer*, internet, dsb) membuat proses perkuliahan menjadi lebih efektif

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

A.5. PTS Pendaatang Baru Potensial

1. Meskipun ada potensi akan semakin banyak bermunculannya PTS baru, tetapi PTS lama masih tetap berpeluang, karena PTS baru belum memiliki pengalaman

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. PTS yang baru muncul belum memiliki citra dan reputasi akademis di mata calon pelanggan/masyarakat

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

A.6. Tingkat Rivalitas Antar Perguruan Tinggi Swasta

1. Uang kuliah (SPP) FE di Universitas Bapak/Ibu lebih murah dibandingkan dengan pesaing

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. Sarana dan fasilitas di FE pada Universitas Bapak/Ibu paling lengkap dibandingkan dengan pesaing

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

3. Pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa lebih baik dibandingkan dengan pesaing

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

4. Jumlah lulusan yang berhasil terserap pasar lebih banyak dibandingkan jumlah lulusan pesaing

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

5. Kualitas lulusan Universitas Bapak/Ibu lebih dapat diandalkan dibandingkan pesaing

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

6. Di antara pesaing, FE pada universitas Bapak/Ibu lebih berpengalaman (lebih lama berdiri)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

A.7. Lembaga Pendidikan Pengganti (NSC dan LP3I)

1. Peluang Perguruan Tinggi Swasta masih lebih besar, karena politek/kursus manajemen semacam itu tidak menawarkan gelar kesarjanaan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

A.8. Pelanggan (Mahasiswa)

1. Pasar yang luas, yaitu lulusan SMU di wilayah Jatim dan sekitarnya yang tidak tertampung di PTN, memberikan peluang positif bagi eksistensi Universitas Bapak/Ibu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. Masih terbuka lebarnya pasar tenaga kerja bagi sarjana ekonomi membuat peluang FE Perguruan Tinggi Swasta semakin besar

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

A.9. Institusi Penyedia Fasilitas dan Informasi Pendukung

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah keberadaan internet provider penting dan bermanfaat bagi civitas akademika di universitas Bapak/Ibu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah adanya bank di Universitas akan dapat mendukung aktivitas yang ada

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak mendukung

Sangat mendukung

3. Apakah menurut Bapak/Ibu kerjasama dengan lembaga pemberi beasiswa dan lembaga pelatihan merupakan hal yang penting

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak penting

Sangat penting

B. Kondisi-kondisi yang berpotensi menimbulkan ancaman

B.1. Faktor Ekonomi

1. Berkepanjangan krisis ekonomi mengakibatkan banyak lulusan SMU yang terpaksa tidak melanjutkan pendidikan ke bangku universitas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. Dana pendidikan semakin mahal

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

B.2. Faktor Sosial

1. Adanya sikap sebagian masyarakat yang menganggap bahwa seolah-olah Perguruan Tinggi Swasta merupakan universitas "kelas dua" dibandingkan dengan PTN. Sikap semacam ini sangat merugikan Perguruan Tinggi Swasta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. Masyarakat semakin kritis, ditandai dengan semakin meningkatnya tuntutan terhadap kualitas dan layanan Perguruan Tinggi Swasta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

3. Masih ada sikap sebagian masyarakat yang menuntut kepastian mendapat pekerjaan setelah lulus

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

B. 3. Faktor Politik

1. Kebijakan pemerintah mengenai pemberian izin bagi PTN membuka program ekstensi lambat laun akan mengancam keberadaan PTS.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. Kemudahan yang diberikan pemerintah untuk membuka P T S baru mengakibatkan semakin ketatnya persaingan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

B.4. Faktor Teknologi

1. Pesatnya kemajuan teknologi memaksa PTS untuk mengikuti inovasi di bidang tersebut

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. Unsur-unsur di dalam PTS harus mampu mengoperasikan peralatan yang canggih

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

B. 5 . PTS Pendetang Baru Potensial

1. Jika ada PTS baru yang akan muncul, dikhawatirkan animo calon mahasiswa baru ke suatu PTS akan menurun.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. Dengan semakin banyaknya jumlah P T S, maka subsidi pendidikan akan semakin berkurang

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

B. 6. Tingkat Rivalitas Antar Perguruan Tinggi Swasta

1. Uang kuliah (SPP) FE di Universitas Bapak/Ibu lebih mahal dibandingkan dengan pesaing

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. Sarana dan fasilitas di FE pada Universitas Bapak/Ibu paling tidak lengkap dibandingkan dengan pesaing

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

3. Pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa tidak lebih baik dibandingkan dengan pesaing

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

4. Jumlah lulusan yang berhasil terserap pasar lebih sedikit dibandingkan jumlah lulusan pesaing

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

5. Kualitas lulusan Universitas Bapak/Ibu tidak lebih baik dibandingkan pesaing

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

6. Di antara pesaing, FE pada universitas Bapak/Ibu belum berpengalaman (relatif baru berdiri)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

B. 7. Lembaga Pendidikan Pengganti (NSC dan LP3I)

1. Lembaga kursus/poltek manajemen semacam itu lebih berorientasi pada pasar tenaga kerja

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. Proporsi kerja praktek/simulasi jauh lebih besar dibandingkan dengan teori

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

B.8. Pelanggan (Mahasiswa)

1. Adanya kecenderungan sikap sebagian mahasiswa yang berorientasi nilai (IP), yang menganggap bahwa nilai baik di PTS relatif lebih mudah didapat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. Sikap tersebut di atas seringkali membuat kualitas lulusan PTS dipertanyakan di mata masyarakat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

B.9. Institusi Penyedia Fasilitas dan Informasi Pendukung

1. Tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap beberapa institusi (penerbit, lembaga donor/pemodal, dsb) membuat PTS tidak independen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

Lampiran 2

PANDUAN WAWANCARA
(INTERVIEW GUIDENCE)

Keterangan:

Pertanyaan-pertanyaan di bawah ini ditujukan sebagai acuan/panduan dalam wawancara dengan pejabat yang berwenang dalam proses pengambilan keputusan di tingkat universitas, maupun pada level fakultas, yakni Rektor dan Dekan, pada masing-masing Perguruan Tinggi Swasta yang menjadi objek penelitian. Tujuan wawancara ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi dasar tentang objek penelitian, yang akan berguna dalam analisis dan pembahasan lebih lanjut.

DAFTAR PERTANYAAN:**1. INTERNAL CRITICAL SUCCESS FACTORS****A. Sarana Akademis dan Perkuliahan (Operasional)****A. 1. Lahan dan gedung**

1. Luas lahan yang ditempati oleh Universitas =m²
2. Luas lahan yang ditempati oleh Fakultas Ekonomi =m²
3. Luas bangunan/gedung di Universitas secara keseluruhan =m²
4. Luas bangunan/gedung yang diperuntukkan bagi Fakultas Ekonomi =m²
5. Berapakah jumlah ruang perkuliahan yang ada pada Fakultas Ekonomi ?

6. Selain ruang perkuliahan, apakah FE memiliki ruang lain yang digunakan sebagai sarana/fasilitas penunjang kegiatan perkuliahan ? Kalau ada, mohon sebutkan :

Jenis fasilitas	ada / tidak ada	Jumlah
a. Laboratorium komputer	ada / tidak ada	
b. Perpustakaan/Ruang baca	ada / tidak ada	
c. Tempat ibadah	ada / tidak ada	
d. Koperasi	ada / tidak ada	
e. Lainnya.....		
f.		
g.		

A. 2. Lokasi Kampus

1. Apakah lokasi kampus (Universitas) dapat dijangkau oleh kendaraan umum ?
2. Kira-kira seberapa jauh lokasi kampus dengan pusat kota ?
3. Apakah lokasi kampus dengan parkir kendaraan cukup dekat ?

A. 3. Perpustakaan

1. Apakah perpustakaan selalu menyediakan buku-buku terbitan terbaru ?
2. Selain *text book*, apakah perpustakaan memiliki koleksi jurnal yang relatif lengkap ?
3. Apakah anggota perpustakaan, terutama mahasiswa, diberi fasilitas peminjaman *text book* untuk satu semester ?

4. Apakah Bapak/Ibu selaku dosen dapat leluasa mengajukan pembelian buku/jurnal yang diminati kepada pihak pengelola perpustakaan ?
5. Apakah Fakultas Ekonomi memiliki perpustakaan sendiri (terpisah) ?
6. Jika di Fakultas Ekonomi juga terdapat perpustakaan, apakah koleksi buku dan jurnal ekonomi yang ada di perpustakaan tersebut dapat dikatakan lengkap?
7. Dibandingkan dengan koleksi yang terdapat di perpustakaan (pusat), relatif lebih lengkap mana dengan koleksi yang dimiliki perpustakaan FE ?

A. 4. Proses Perkuliahan

1. Dalam satu semester, rata-rata ada berapa kali pertemuan efektif ?
2. Jika dosen berhalangan hadir, apakah ada penggantian perkuliahan pada waktu berikutnya ?
3. Berapakah rasio perbandingan antara dosen dan mahasiswa :
 - a. Di Universitas
 - b. Di Fakultas Ekonomi
4. Apakah sistem perkuliahan di FE (terutama jurusan manajemen) berorientasi pada perusahaan/dunia kerja ?
5. Apakah sistem perkuliahan pada jurusan manajemen terdiri dari teori dan simulasi/praktek ? Jika ya, berapa persentase bobot antara keduanya ?

A. 5. Kurikulum dan Silabus

1. Selain mengacu pada kurikulum nasional, apakah fakultas diberi keleluasaan untuk menentukan variasi muatan kurikulum sehingga lebih berorientasi pada pasar ?

2. Apakah setiap mahasiswa diberi buku petunjuk mengenai kurikulum yang ada di FE dan jurusanannya masing-masing ?
3. Apakah setiap dosen memberikan silabus kepada mahasiswa pada tiap awal semester ?
4. Apakah silabus tersebut selalu ditinjau ulang dan diperbaharui ?

A. 6. Kerjasama dengan Pihak Lain

1. Apakah universitas melakukan kerjasama dengan pihak lain (lembaga pelatihan, perusahaan/lembaga penampung lulusan, universitas lain, dsb)
2. Kerjasama yang dimaksud, apakah lebih berkaitan dengan bidang akademik , penelitian, atau lainnya (mohon disebutkan) ?
3. Apakah universitas juga menjalin kerjasama dengan pihak asing? (Misalnya World Bank, ADB, universitas asing dll).
4. Apakah FE diberi keleluasaan oleh universitas untuk menjalin kerjasama dengan pihak-pihak lain ?
5. Jika ada, kerjasama dengan pihak mana yang sampai saat ini dijalin oleh FE ?

A. 7. Beasiswa

1. Apakah universitas/yayasan menyediakan beasiswa bagi mahasiswa yang berprestasi ?
2. Selain beasiswa dari universitas/yayasan, apakah ada beasiswa dari lembaga lain, baik yang berasal dari pemerintah maupun pihak swasta ?
3. Setiap semester, rata-rata berapa jumlah mahasiswa yang mendapat beasiswa tersebut ?

4. Khusus untuk FE, berapakah rata-rata jumlah mahasiswa penerima beasiswa setiap semesternya ?

B. Kebijakan Pemasaran

B.1. Uang Kuliah

1. Berapakah besarnya SPP mahasiswa per semester (untuk FE angkatan tahun 2000)?
2. Berapakah besarnya biaya per 1 SKS yang harus dibayar oleh mahasiswa FE angkatan tahun 2000?
3. Berapakah besarnya uang bangunan/gedung yang harus dibayar oleh mahasiswa FE angkatan tahun 2000 ?
4. Dengan uang kuliah dan gedung sejumlah itu, apakah selama ini ada mahasiswa yang pernah mengajukan keberatan ?
5. Untuk mahasiswa tertentu, apakah pihak universitas/fakultas memberikan keringanan/penangguhan pembayaran SPP ?

B.2. Pelayanan

1. Apakah setiap keluhan mahasiswa maupun dosen yang menyangkut perkuliahan (jadwal, nilai, ujian, dsb) selalu ditanggapi dengan cepat ?
2. Apakah selama ini banyak mahasiswa atau dosen yang mengajukan keluhan kepada Bapak/Ibu mengenai pelayanan yang diberikan ?

B.3. Waktu Studi

1. Ada berapa jenis waktu studi yang dapat dipilih mahasiswa ?
2. Apakah seorang mahasiswa dapat dengan mudah berpindah waktu kuliah ?

B.4. Promosi dan Advertensi

1. Apakah universitas secara berkala melakukan aktivitas promosi ?
2. Dalam bentuk apa biasanya aktivitas tersebut dilakukan ? Apakah :
 - a. mengikuti/menyelenggarakan pameran pendidikan
 - b. memasang iklan di mass media (media cetak dan audio visual)
 - c. membagikan brosur dan leaflet
 - d. mensponsori satu kegiatan tertentu
 - e. lainnya (mohon sebutkan).....
3. Apakah FE pernah melakukan aktivitas promosi secara mandiri ?
4. Bila pernah, dalam bentuk apa promosi tersebut dilakukan ? Apakah :
 - a. memasang iklan (khusus FE) di surat kabar daerah
 - b. menyebar brosur dan leaflet
 - c. mensponsori satu kegiatan tertentu
 - d. lainnya (mohon sebutkan).....

C. Administrasi Keuangan

C.1. Sumber Dana

1. Selain dari yayasan dan SPP mahasiswa (internal) apakah Universitas/Fakultas menerima dana dari sumber lain (eksternal)?
2. Bila ya, mohon sebutkan sumber dana lain tersebut :
 - a.....
 - b.....
 - c.....

3. Sumber dana manakah yang dipakai untuk keperluan mendanai investasi jangka panjang (gedung dan peralatan) ?

C.2. Pengelolaan Dana

1. Jika ada kelebihan dana menganggur (*idle money*) dalam bentuk apakah dana tersebut lebih banyak dimanfaatkan ?
2. Apakah gaji/insentif dosen dan karyawan dibayarkan secara tepat waktu ?

D. Sumber Daya manusia

D.1. Tenaga Edukatif (Dosen)

1. Berapa orangkah jumlah dosen tetap di Fakultas Ekonomi ?
2. Bagaimana komposisi dosen tersebut ditinjau dari segi pendidikannya ?
 - a. Dosen tetap bergelar Sarjana (S1) berjumlah.....orang
 - b. Dosen tetap bergelar Master/Magister (S2) berjumlah.....orang
 - c. Dosen tetap bergelar Doktor (S3) berjumlah.....orang
3. Bagaimana komposisi dosen tetap FE dilihat dari jenjang kepangkatannya ?
 - a. Dosen tetap berpangkat Asisten Ahli berjumlah.....orang
 - b. Dosen tetap berpangkat Asisten Ahli Madya berjumlah.....orang
 - c. Dosen tetap berpangkat Lektor Muda berjumlah.....orang
 - d. Dosen tetap berpangkat Lektor berjumlah.....orang
 - e. Dosen tetap berpangkat Lektor Madya berjumlah.....orang
 - f. Dosen tetap berpangkat Lektor Kepala berjumlah.....orang
4. Bagaimana komposisi dosen tetap FE ditinjau dari segi pengalaman mengajarnya ?

- a. Berpengalaman < 5 tahun mengajar berjumlah.....orang
 - b. Berpengalaman 5 s/d < 10 tahun mengajar berjumlah.....orang
 - c. Berpengalaman 10 s/d < 15 tahun mengajar berjumlah.....orang
 - d. Berpengalaman \geq 15 tahun mengajar berjumlah.....orang
5. Sampai saat ini, berapa orang jumlah dosen tidak tetap di Fakultas Ekonomi ?
 6. Apakah beban mengajar masing-masing dosen relatif seimbang dengan waktu, sehingga dosen memiliki waktu yang cukup untuk mempersiapkan materi kuliahnya ?
 7. Secara umum, menurut pandangan Bapak/Ibu, apakah dosen cukup kreatif dalam memberikan materi kepada mahasiswa ?
 8. Apakah selama ini ada keluhan dari mahasiswa mengenai kualitas dosen yang mengajar mereka ?

D.2. Karyawan

1. Berapakah jumlah karyawan tetap yang dimiliki oleh Fakultas Ekonomi ?
2. Dilihat dari segi pendidikannya, bagaimana komposisi karyawan di FE ?
 - a. Lulusan SMU / sederajatpersen
 - b. Bergelar Diploma/Akademi.....persen
 - c. Bergelar Sarjana (S1)persen

D.3. Pengelola (Yayasan)

1. Menurut Bapak/Ibu apakah pihak pengelola (yayasan) memperhatikan kesejahteraan dosen dan karyawannya ?
2. Apakah pihak yayasan terlibat secara langsung dalam operasional sehari-hari universitas?

3. Apakah pihak yayasan selalu melakukan pengawasan atas operasional universitas?

E. Penelitian

1. Apakah dosen di lingkungan universitas Bapak/Ibu sering mengadakan penelitian ?
2. Apakah dosen (FE) aktif mengadakan penelitian ?
3. Apakah penelitian tersebut semata-mata dilakukan untuk keperluan kenaikan pangkat edukatif ?
4. Apakah pihak universitas atau yayasan menyediakan dana khusus bagi dosen yang berminat melakukan penelitian ?
5. Jika tidak, apakah dosen tersebut mencari sponsor penelitiannya sendiri ?
6. Apakah pihak universitas/FE menjalin kerjasama dengan pihak-pihak lain dalam bidang penelitian ?

F. Citra dan Reputasi Akademik

1. Apakah dosen atau mahasiswa FE pernah meraih prestasi atau penghargaan khusus atas nama lembaga ?
2. Jika pernah, di tingkat apa ? (Kotamadya, Provinsi, Nasional, atau lainnya).
3. Bagaimana citra dan reputasi universitas Bapak/Ibu di mata masyarakat Surabaya pada umumnya, sepanjang yang Bapak/Ibu amati ?
4. Menurut Bapak/Ibu, kelebihan apa yang ditawarkan oleh FE (khususnya jurusan manajemen) di Universitas Bapak/Ibu dibandingkan dengan di universitas lain ?

**TABEL JAWABAN RESPONDEN ATAS PERTANYAAN
INTERNAL CRITICAL SUCCESS FACTORS**

Nomor Pertanyaan	R										E										S										P										O										N										D										E										N																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	UNIKA WM					UNTAG					UNITOMO					UPB					UNIPRA					UPN					UBAYA					PETRA					UBHARA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
A.1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	1	1	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

TABEL JAWABAN RESPONDEN ATAS PERTANYAAN
EXTERNAL CRITICAL SUCCESS FACTORS

Nomor Pertanyaan	R E S P O N D E N																																							
	UNIKA WM					UNITOMO					UPB					UNIPRA					UPN					UBAYA					PETRA					UBHARA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
A.1	1	3	4	3	1	3	3	4	3	3	2	5	4	1	4	5	4	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3		
A.2	2	3	4	4	3	3	4	3	4	5	3	5	4	1	4	5	4	4	3	3	4	5	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	3		
	1	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4			
A.3	2	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	5	3			
	3	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	2	3	3	2	5	4			
A.4	1	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4			
	2	5	2	1	2	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	3	2	1	1	2	1	3	1	2	1	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4			
A.5	1	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4		
	1	4	2	4	2	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4	2	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4			
A.6	2	4	2	3	2	4	4	4	2	4	4	2	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4		
	1	4	2	4	2	4	4	3	2	4	4	2	5	3	2	4	2	1	2	1	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	5	4	4	5			
A.7	2	5	4	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	1	2	2	1	3	2	1	2	2	2	5	4	4	5	3			
	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	5	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	5	5	3			
A.8	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	4	4	2	3			
	5	4	3	4	5	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	2			
A.9	1	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	4	5			
	1	4	4	2	5	4	5	4	2	5	5	3	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	2	2	4	4	5	5			
B.1	2	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
	1	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
B.2	2	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
B.3	1	4	3	2	3	4	3	4	2	5	4	3	3	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
	2	2	4	4	3	2	3	4	2	5	4	5	3	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4			
	1	2	4	4	3	2	4	3	3	5	3	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4			
	2	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4				
	3	4	3	4	5	4	4	3	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
	1	5	4	1	2	5	3	4	2	5	2	5	2	2	3	2	5	2	2	3	2	4	3	2	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4			
	2	5	3	3	3	5	2	3	2	5	3	3	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			

Rating Internal Critical Success Factors
Jurusan Manajemen FE Unika Widya Mandala Surabaya

Internal Critical Success Factors		Nomor Responden					Jumlah	Rating
		1	2	3	4	5		
A. Sarana Akademis dan Perkuliahan (Operasional)								
1	Luas lahan dan gedung kampus (no. pertanyaan A.1.1)	4	4	3	4	4	19	3
2	Lokasi kampus yang strategis (A.2.1)	4	4	4	5	4	21	4
3	Perpustakaan (A.3.1)	4	3	3	4	4	18	3
4	Proses perkuliahan yang efektif (A.4.1)	5	5	4	5	4	23	4
5	Kurikulum dan silabus (A.5.1)	5	4	4	4	5	22	4
6	Kerjasama dengan pihak lain (A.6.1)	5	4	3	5	4	21	4
7	Pemberian beasiswa (A.7.1)	5	3	2	4	4	18	3
B. Kebijakan Pemasaran								
1	Kebijakan uang kuliah yang terjangkau (B.1.1)	4	3	4	2	2	15	2
2	Pelayanan terhadap mahasiswa (B.2.1)	4	4	4	4	4	20	3
3	Fleksibilitas waktu studi (pagi/sores) (B.3.1)	2	2	4	3	4	15	2
4	Promosi dan advertensi (B.4.1)	4	4	2	4	4	18	3
C. Administrasi Keuangan								
1	Kondisi keuangan yang baik (no. pertanyaan C.1)	4	4	3	5	4	20	3
2	Pengelolaan dana secara profesional (C.3)	4	4	3	4	4	19	3
D. Sumber Daya Manusia								
1	Jumlah dosen tetap (no. pertanyaan D.1.1)	4	4	3	4	4	19	3
2	Jumlah dosen tidak tetap (D.1.3)	2	4	4	5	2	17	3
3	Jumlah dosen tetap bergelar S2&S3 (D.1.5)	4	4	4	4	4	20	3
4	Kualitas mengajar dosen (D.1.7)	4	4	4	4	5	21	4
5	Jenjang karir dan kepangkatandosen yg efektif (D.1.9)	5	3	2	5	5	20	3
6	Gaji dan insentif dosen yang memuaskan (D.1.11)	4	3	4	3	5	19	3
7	Kecakapan petugas administrasi (D.2.1)	4	3	3	3	4	17	3
8	Jenjang karir dan kepangkatan karyawan (TU) (D.2.3)	4	3	4	3	4	18	3
9	Sistem penggajian TU yang efektif (D.2.5)	4	3	3	3	4	17	3
10	Pengelola memperhatikan dosen & karyawan (D.3.1)	4	4	5	3	5	21	4
E. Penelitian								
1	Animo dosen dan mahasiswa dalam melakukan kegiatan penelitian (no. pertanyaan E.1)	3	3	3	3	3	15	2
F. Citra dan Reputasi Akademik								
1	Citra/reputasi akademik yang baik (no. pertanyaan F.1)	4	5	4	4	4	21	4